

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ENTREPRISES CANADIENNES OPTANT POUR LA GESTION
STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES FONT-ELLES DAVANTAGE
APPEL À LA GESTION PARTICIPATIVE ?

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ANNE-MARIE GERVAIS

FÉVRIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Certes, la rédaction de ce mémoire fût laborieuse par moments mais il reste que j'ai eu la chance de compter sur des personnes extraordinaires qui ont cru en moi. Tout au long de ma scolarité de maîtrise, je me questionnais sur ce qu'impliquait un mémoire et aujourd'hui, je comprends qu'il s'agit d'un combat avec soi-même dans lequel la connaissance de soi est au rendez-vous. Nous apprenons quels sont nos démons mais aussi quelles sont nos forces, et ce, sur quoi nous pouvons miser pour assurer la réussite de ce projet.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, monsieur Denis Harrisson, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et directeur au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'UQAM. Monsieur Harrisson m'a énormément soutenue tout au long de ma maîtrise. Que ce soit en m'ayant permis de travailler pour le CRISES ou encore pour sa disponibilité à compléter mille et une demandes de soutien financier; il a toujours cru en mes capacités. En outre, ses connaissances éparses et sa sagesse m'ont incitée à contrer mes doutes et inquiétudes. Ce fût un grand accompagnateur tout au long de la rédaction de mon mémoire et je me considère choyée d'avoir pu bénéficier de son savoir.

La contribution de monsieur Denis Morin, professeur au département d'organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, ne pourrait passer sous silence. Ce professeur a fait preuve d'une grande patience à mon égard en m'apportant son aide pour le cadre méthodologique. La passion de monsieur Morin pour son travail est remarquable et il demeure un exemple pour tous. Sa grande disponibilité et sa générosité se doivent d'être soulignées. Sans sa présence, je

ne crois pas que j'aurai été en mesure d'être aussi sereine face aux embûches que j'ai rencontrées.

Je tiens aussi à souligner l'incontournable présence de mon amour, Jean-Philippe Bonneau. Sa confiance en moi sans borne, ses encouragements, ses propos motivateurs ont été une source d'inspiration pour moi. Cet homme que j'admire m'a toujours amenée à me surpasser et je le remercie de son soutien constant. Mes remerciements vont aussi à ses parents, Guy Bonneau et Louise Racine, qui nous ont énormément apportés lors de nos divers projets de vie. Leur présence et leur générosité sont grandement appréciées.

Je remercie également mes parents, Jean-Paul Gervais et Carole Bragagnolo qui m'ont appris à persévérer tout en visant l'excellence. Tout au long de ce processus, j'ai passé par une gamme d'émotions fort diversifiée mais rien n'a pu ébranler mon positivisme. Aucun obstacle ne pouvait être assez grand pour m'empêcher d'atteindre mon objectif. Je dois cette confiance en la vie à mes parents.

Le soutien de mes grandes amies, Maud Carmichael, Rosalie Drouin, Ichrak Zahar, Julie Desrochers, Marie Émond et Isabelle Simard se doit d'être souligné. Elles ont toutes, à leur manière, une place privilégiée dans mon cœur et sont des femmes inspirantes et admirables. Un merci tout spécial à Maud, sans toi, la maîtrise aurait été longue et pénible.

Enfin, je dédie ce mémoire à un homme doté d'un grand courage et d'une volonté exemplaire, mon frère, Dominic Gervais. Peu importe les événements de la vie, nous devons toujours garder la tête haute et être fiers de nos accomplissements sans quoi, la vie perd de son sens. Malgré la distance, tu es près de moi mon frère.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
I-LE CONTEXTE DE LA GESTION PARTICIPATIVE	2
Les changements technologiques	3
Les valeurs sociétales	4
Les stratégies de gestion globales.....	6
Le mouvement syndical.....	6
II-LE CONTEXTE DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....	8
Les pressions provenant de l'environnement externe.....	8
L'alignement de la gestion stratégique des ressources humaines aux stratégies globales	10
III- LE LIEN ENTRE LA GESTION PARTICIPATIVE ET LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	12
CHAPITRE I CADRE THÉORIQUE	16
1.1 LE CONCEPT DE GESTION PARTICIPATIVE.....	16
1.1.1 Les définitions de la gestion participative.....	16
1.1.2 La définition de la gestion participative retenue et les variables de Statistique Canada.....	20
1.1.3 Les effets et les principales théories sous-jacentes de la gestion participative	26
1.1.3.1 Les effets de la gestion participative	27

1.1.3.1.2 Les dimensions individuelle, organisationnelle et sociétale	27
1.1.3.1.3 La dimension de la chaîne de valeur et de la productivité.....	28
1.1.3.2 Les principales théories sous-jacentes de la gestion participative	29
1.1.3.2.1 Les approches fondamentales en gestion des ressources humaines ...	30
1.1.3.2.2 L'approche humaniste	30
1.1.3.2.3 L'approche de la démocratisation organisationnelle.....	31
1.1.3.2.4 L'approche de la performance organisationnelle	31
1.1.3.2.5 Les pré-requis individuels et sociaux favorisant l'émergence de la participation	32
1.1.3.2.6 Le système d'intégration de Cox et al. (2006).....	37
1.1.3.2.7 La participation indirecte et directe	38

1.2 LE CONCEPT DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

1.2.1 Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	41
1.2.2 La définition de la gestion stratégique des ressources humaines retenue et les variables de Statistique Canada	46
1.2.3 Théories sous-jacentes au concept de gestion stratégique des ressources humaines	48
1.2.4.1 L'approche universaliste	49
1.2.4.2 L'approche contingente.....	49
1.2.4.3 L'approche configurationnelle.....	50
1.2.4.4 La gestion stratégique des ressources humaines : un résultat, un processus ou une combinaison de ces deux éléments ?	50
1.2.4.5 La théorie du <i>Resource-based view</i>	51
1.2.4.6 La théorie des compétences centrales	52
1.2.4.7 La théorie du capital intellectuel.....	53
1.2.4.8 La théorie d'Ulrich.....	54

CHAPITRE II CADRE MÉTHODOLOGIQUE	61
2.1 MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE.....	62
2.2 DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL ET LES EMPLOYÉS	64
2.2.1 Les objectifs de l'EMTE.....	66
2.2.2 Population.....	69
2.2.2.1 Population ciblée.....	69
2.2.2.2 Population observée	70
2.2.3 Méthodes d'échantillonnage.....	70
2.2.3.1 Pré-test et Étude pilote	70
2.2.3.2 La composante « milieu de travail »	71
2.2.3.3 La composante « employés ».....	72
2.2.3.4 La taille de l'échantillon et les taux de réponse pour l'année 2003	72
2.3 TECHNIQUES EMPLOYÉES POUR LA COLLECTE DE DONNÉES.....	73
2.4 MESURE DES VARIABLES.....	75
2.4.1 Les variables contrôles associées aux employeurs	75
2.4.1.1 La taille des entreprises	76
2.4.1.2 La nature de l'industrie.....	80
2.4.2 Les variables contrôles associées aux employés.....	84
2.4.2.1 La taille de l'entreprise.....	85
2.4.2.2 Le niveau de satisfaction de l'emploi.....	88
2.4.2.3 La présence d'une convention collective.....	91
2.4.3 La variable indépendante.....	96
2.4.4 La variable dépendante associée aux employeurs	98
2.4.5 La variable dépendante associée aux employés	99
2.5 TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNÉES	101

2.5.1 La régression logistique.....	102
2.6 ANALYSE DE « L'AMPLITUDE DE L'EFFET » (<i>EFFECT SIZE</i>) DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA GESTION PARTICIPATIVE.....	107
CHAPITRE III LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	110
3.1 L'INCIDENCE DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA MANIFESTATION DES PRATIQUES DE GESTION PARTICIPATIVE ASSOCIÉES AUX EMPLOYEURS..	111
3.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative " partage de l'information avec les employés"	112
3.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "conception flexible des tâches"	114
3.1.3 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "programmes de suggestion des employés"	116
3.1.4 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "équipes de résolution de problèmes"	118
3.1.5 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "comités mixtes patron- employés"	120
3.1.6 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "groupes de travail autonomes"	122
3.2 L'INCIDENCE DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA MANIFESTATION DES PRATIQUES DE GESTION PARTICIPATIVE ASSOCIÉES AUX EMPLOYÉS .	125
CHAPITRE IV INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	132
4.1 INTERPRÉTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES.....	132

4.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation des pratiques de gestion participative des employeurs	133
4.1.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "partage de l'information avec les employés".....	133
4.1.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "conception flexible des tâches" .	136
4.1.1.3 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "programmes de suggestion des employés".....	139
4.1.1.4 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "les équipes de résolution de problèmes"	141
4.1.1.5 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "comités mixtes patron-employés"	144
4.1.1.6 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative "groupes de travail autonomes".....	146
4.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation des pratiques de gestion participative associées aux employés.....	149
4.2 LES IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS ET LES PRATICIENS EN RESSOURCES HUMAINES	153
4.3 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES.....	155
CONCLUSION.....	159
ANNEXE A	163
ANNEXE B	165
ANNEXE C	168
ANNEXE D	170
ANNEXE E	172
ANNEXE F	174

ANNEXE G.....	177
ANNEXE H.....	181
ANNEXE I.....	184
ANNEXE J.....	186
ANNEXE K.....	189
ANNEXE L.....	191
BIBLIOGRAPHIE.....	194

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Modèle des rôles des professionnels en ressources humaines	55
Figure 1.2	Cadre conceptuel.....	59
Figure 2.1	Contenu de l'EMTE	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employeurs	76
Tableau 2.2 Fréquences de la variable contrôle « taille de l'entreprise » associée aux employeurs ».....	79
Tableau 2.3 Fréquences de la variable contrôle « nature de l'industrie ».....	83
Tableau 2.4 Indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employés	85
Tableau 2.5 Fréquences de la variable contrôle « taille de l'entreprise » associée aux employés ».....	86
Tableau 2.6 Les résultats des corrélations de Spearman entre la variable dépendante reliée aux employés et la taille de l'entreprise	87
Tableau 2.7 Fréquences de la variable contrôle « satisfaction de l'emploi ».....	89
Tableau 2.8 Les résultats des corrélations de Pearson entre la variable dépendante « gestion participative » reliée aux employés et la variable contrôle « satisfaction de l'emploi ».....	90
Tableau 2.9 Statistiques descriptives de la variable contrôle « présence d'une convention collective »	92
Tableau 2.10 Comparaison entre les entreprises syndiquées ou non sur le plan de la présence des pratiques de gestion participative	94
Tableau 2.11 Fréquences concernant l'importance accordée aux pratiques de gestion des ressources humaines par les employeurs.....	97
Tableau 2.12 Fréquences concernant la proportion de la présence des pratiques de gestion participative chez les employeurs	99

Tableau 2.13 Fréquences concernant la proportion de la participation des employés aux pratiques de gestion participative	100
Tableau 3.1 Le lien entre les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et le partage de l'information avec les employés.....	114
Tableau 3.2 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la conception flexible des tâches.....	116
Tableau 3.3 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les programmes de suggestion des employés.....	118
Tableau 3.4 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les équipes de résolution de problèmes	120
Tableau 3.5 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les comités mixtes patron-employés	122
Tableau 3.6 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les groupes de travail autonomes	124
Tableau 3.7 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur le rendement global de l'établissement (partage de l'information)	127
Tableau 3.8 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la rotation des emplois.....	128
Tableau 3.9 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les sondages d'opinion auprès des employés	128
Tableau 3.10 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les suggestions provenant des employés	129
Tableau 3.11 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les équipes ou cercles de qualité	129
Tableau 3.12 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les équipes de travail ou comité patron-employés	130

Tableau 3.13 L'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les groupes de travail autonomes	130
---	-----

RÉSUMÉ

Le contexte organisationnel actuel incite les chercheurs à déterminer les conditions qui permettent à une organisation de se distinguer de la masse. Les ressources humaines s'avèrent de plus en plus convoitées puisque les employés sont maintenant considérés comme une source d'avantage concurrentiel. Maintes études se sont penchées sur les diverses pratiques de gestion participative qui permettent aux travailleurs de vouloir se surpasser au travail, d'être davantage productifs et de développer un sentiment d'appartenance accru. La gestion participative a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont, entre autres, montré qu'elle menait à un accroissement de la performance organisationnelle, à une augmentation de la satisfaction des employés et à une meilleure prise de décisions.

Malgré le grand nombre d'études portant sur la gestion participative, très peu d'entre elles ont tenté de déterminer le lien qui existait entre les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et les pratiques de gestion participative. Pourtant, la GSRH consiste à créer un alignement entre les ressources humaines et les stratégies générales de l'entreprise de même qu'à inclure les ressources humaines dans les décisions se situant à un niveau hiérarchique élevé. Les deux concepts ayant des visées semblables, nous croyons qu'il existe un lien entre ces deux construits. La présente étude cherche donc à déterminer si les entreprises qui optent pour une gestion stratégique des ressources humaines se tournent davantage vers les pratiques de gestion participative.

Notre étude a utilisé des données provenant de l'Enquête sur le milieu et les employés de Statistique Canada pour l'année 2003. Il s'agit d'une enquête longitudinale touchant l'ensemble du Canada et effectuée annuellement à partir de 1999 jusqu'en 2004. Les deux types de questionnaires visaient deux catégories distinctes: les employeurs et les employés. Chaque année, en moyenne, 6 000 milieux de travail ont été interrogés, 20 000 employés ont répondu aux questionnaires. Puisqu'il y avait deux populations à l'étude (employeurs et employés), les résultats qui ont été obtenus par le biais de régressions logistiques ont démontré qu'il existait seulement un lien entre la GSRH et la gestion participative pour les employeurs.

Les contributions de notre étude sont importantes, et ce, tant pour la communauté scientifique que pour la communauté des affaires. En ce qui concerne les chercheurs, notre recherche amène à définir plus précisément les dimensions qui caractérisent la GSRH et montre que certaines d'entre elles présentent des liens positifs avec les pratiques de gestion participative tandis que d'autres sont négatifs. Pour ce qui est des

gestionnaires, ils doivent sensibiliser l'organisation de l'implantation de pratiques de ressources humaines qui engendrent des avantages concurrentiels.

Mots clés : gestion participative, participation des employés, gestion stratégique des ressources humaines et entreprises canadiennes.

Bien que la recherche et les analyses soient fondées sur des données de Statistique Canada, les opinions exprimées ne représentent pas celles de Statistique Canada.

INTRODUCTION

Dans le contexte de l'économie actuelle, appelée « économie du savoir », les entreprises tentent par tous les moyens de tirer leur épingle du jeu afin de demeurer dans la course. Les firmes nord-américaines connaissent un transfert de leurs activités et de l'emploi vers le secteur associé à l'économie du savoir. Les changements dans le monde du travail étant nombreux, la mondialisation demande aux entreprises de procéder à une multitude d'ajustements afin de demeurer compétitives sur les marchés de plus en plus convoités. C'est ainsi qu'elles doivent entre autres revoir leurs modes de production, les coûts associés aux opérations s'insérant dans la chaîne de valeur, la qualité des produits offerts ainsi que l'apport fourni par les ressources humaines.

Dans ce contexte, le capital humain représente un aspect particulièrement important du potentiel des entreprises. Une gestion des ressources humaines qui soit adéquate cherche donc par tous les moyens à doter l'entreprise de personnes possédant les meilleures connaissances et présentant un haut potentiel. De cette manière, la contribution des ressources humaines à la création d'avantages compétitifs semble cruciale, mais ce ne fut pas toujours considéré ainsi. Auparavant, bon nombre de firmes développaient leurs stratégies exclusivement sur les aspects économiques sans tenir compte des actifs intangibles qui pouvaient être certainement profitables. Au fil du temps, les gestionnaires ont pris conscience que le facteur humain se retrouvait dans l'ensemble des activités de la firme. Ainsi, Guérin et Wils (2002) affirment : « La ressource humaine est donc l'atout de base, celui qui 'fait la différence' et conditionne tous les autres » (p. 14). De cette manière, il est clair que le rôle des ressources humaines a évolué de façon importante depuis plusieurs années puisque cette dimension de l'entreprise tend à prendre enfin la place qui lui revient.

En raison de l'importance que prennent les ressources humaines pour le succès de l'entreprise, il est indispensable d'adopter des pratiques qui permettent de justement maximiser leurs contributions à la réalisation des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire des pratiques qui leur accordent la possibilité de contribuer pleinement en mettant à profit leurs compétences. Or, la gestion participative constitue un mode de gestion qui exerce une influence positive sur le rendement des employés et la performance organisationnelle. La gestion participative pourrait donc s'inscrire parmi les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines.

C'est donc pour cette raison que nous avons cru pertinent d'effectuer une recherche dans laquelle deux variables liées aux ressources humaines sont étudiées : la gestion participative et la gestion stratégique des ressources humaines. Mentionnons que tout au long de ce mémoire, les termes « participation au travail », « participation des employés », « méthodes participatives » de même que « gestion participative » seront utilisés comme des synonymes. Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent le contexte dans lequel ces deux dimensions se sont développées.

I-LE CONTEXTE DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Avant de s'attarder sur les facteurs d'émergence de la gestion participative, il importe de présenter une définition de la gestion participative. Bien sûr, cette dernière se veut temporaire et sera précisée au chapitre suivant. Selon Heller *et al.* (1998) la gestion participative constitue un processus permettant aux employés d'exercer une influence sur leur travail et les conditions qui y sont rattachées. Cette définition permet de faciliter la compréhension des propos qui seront évoqués dans cette section.

Le nouveau contexte dans lequel s'insèrent les firmes amène à repenser le rôle des travailleurs et à leur accorder un pouvoir d'agir que ces derniers ne possédaient pas auparavant. Le concept de participation des employés est apparu à la fin du XIX^{ème} siècle, bien qu'il ait connu un développement beaucoup plus significatif dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle (Heller *et al.*, 1998). Cet engouement pour la participation des employés a intéressé plusieurs chercheurs au cours des années 1950 et 1960, décennies qui ont été marquées par de profondes modifications de la qualité de vie au travail, de l'amélioration des groupes semi-autonomes et multi-tâches ainsi que de la participation (Heller *et al.*, 1998). Toutefois, les recherches sur la gestion participative ont pris un véritable essor au début des années '80 et nous nous attarderons davantage sur les travaux ayant été effectués à partir de cette époque jusqu'à aujourd'hui.

Les changements technologiques

Afin de bien saisir pour quelles raisons la gestion participative est devenue si populaire dans les années '80, il importe de présenter quelques facteurs explicatifs. La première dimension a trait aux changements technologiques qui requièrent un ajustement rapide de la part des organisations afin de continuer le développement de produits de haute qualité comportant de fortes valeurs ajoutées (Heller *et al.*, 1998). Lawler III (1996) ajoute qu'il est maintenant plus facile d'avoir accès aux réseaux d'information et de communication. D'ailleurs, l'Internet a complètement modifié le marché en facilitant l'accès à diverses informations organisationnelles. Les entreprises doivent redoubler d'ardeur afin d'éviter que leurs concurrents aient accès à leurs stratégies. Les hauts dirigeants ont donc le devoir de dénicher des solutions qui engendreront rapidement une amélioration des produits ainsi que des techniques de production. Ce contexte a incité la mise sur pied de pratiques de gestion participative afin de connaître l'opinion des travailleurs qui peut amener des perspectives différentes n'ayant pas été considérées auparavant (Heller *et al.*, 1998).

Cette manière de faire constitue un excellent moyen permettant de se démarquer dans un environnement dans lequel la compétition est féroce.

De plus, la déréglementation des marchés a créé un essoufflement du secteur manufacturier dans la société canadienne puisqu'il s'avère maintenant plus avantageux pour certaines firmes de s'installer en Chine ou au Mexique pour la production de masse. C'est ainsi que le Canada considère les services comme un secteur devant prendre une place prépondérante dans le monde des affaires. Ce changement de cap amène une augmentation de la demande des employés détenant plus de qualifications. Afin d'assurer la viabilité de la firme, les organisations doivent donc miser sur leurs actifs intangibles, qui sont créateurs de ressources inimitables, tels que la réputation de la firme, la marque de commerce ou encore le personnel (Allaire et Firsirotu, 2004). Puisque la main-d'œuvre est vue comme une ressource stratégique, des stratégies de gestion doivent être développées afin de créer des avantages concurrentiels. Les méthodes participatives font justement partie de ces stratégies de gestion car elles reconnaissent la valeur ajoutée des employés. Ces derniers sont disposés à offrir de riches informations à leur employeur en matière de tâches à accomplir, de lacunes opérationnelles, d'améliorations des processus, etc.

Les valeurs sociétales

Outre les facteurs technologiques, les valeurs sociétales ont contribué à intégrer la gestion participative dans les entreprises. La loyauté des employés face à leur employeur a connu une nette diminution au cours des dernières années. En effet, les employés possèdent davantage de qualifications, ils ont une formation dite « plus universelle » en ce sens que les connaissances acquises ne proviennent pas seulement des apprentissages dans l'entreprise, mais aussi d'une solide formation académique. Leur savoir n'est pas circonscrit à une seule organisation mais peut s'appliquer à

plusieurs firmes. Ainsi, d'autres entreprises peuvent vouloir recruter ces employés détenant la formation recherchée, ce qui crée une mobilité du talent (Allaire et Firsirotu, 2004). Cette mobilité perturbe la stabilité qui était jadis omniprésente dans la plupart des entreprises, ce qui fait en sorte que les enjeux ont tendance à se modifier. La sécurité d'emploi, les conditions de travail acceptables et l'ancienneté ont été troquées contre la mobilité, la compétition, la rentabilité, la rémunération incitative ainsi que la participation à des programmes de développement des compétences (Srivastava, 2004; Tsui et Wu, 2005). Les ressources humaines doivent relever un défi de taille en mettant sur pied des incitatifs faisant en sorte que les travailleurs demeureront à l'emploi d'une firme. Tel qu'il sera présenté ultérieurement, la participation des employés constitue un moyen efficace pour engendrer des retombées positives dans l'entreprise.

La gestion participative a pris tout son sens lorsque apparurent les modifications présentées ci-dessus. Il devenait nécessaire de mettre sur pied diverses stratégies afin d'en arriver à se distinguer de la masse. Les pratiques participatives permettent cette distinction puisque plusieurs études ont démontré leurs effets positifs sur les employés. D'ailleurs, nous les évoquerons à la section 1.1.3.1 du présent mémoire. Certaines organisations ont toutefois tardé à modifier leurs méthodes de gestion en ne laissant que très peu de place aux recommandations des travailleurs. Or, les commentaires et les opinions de la main-d'œuvre s'avèrent d'une importance capitale puisqu'ils sont tirés d'observations effectuées sur le terrain et trop souvent, les gestionnaires ne sont pas en mesure de les percevoir (Heller *et al.*, 1998). De cette façon, le nouveau contexte a rendu inadaptée la structure hiérarchique traditionnelle présente dans les organisations pour laisser une plus grande place au regard critique des employés (Srivastava, 2004).

Les stratégies de gestion globales

Les facteurs d'émergence précédemment évoqués, nous font comprendre qu'il importe que les firmes adaptent leurs stratégies de gestion globales. Pour ce faire, les entreprises qui voient la participation des employés comme un moyen adéquat pour créer des avantages comparatifs doivent mettre en place diverses actions favorisant le bon fonctionnement des programmes axés sur la participation. Ceci étant, les gestionnaires ont le devoir de créer les conditions nécessaires telles que des comportements et des attitudes qui favoriseront l'émergence de la participation. Certes, il s'agit d'un travail de longue haleine et pour y arriver, des efforts doivent être perçus de façon quotidienne et des investissements massifs dans la formation doivent avoir lieu (Heller *et al.*, 1998). La participation est un élément clé des stratégies de gestion qui utilisent un niveau élevé d'engagement et d'inclusion (Srivastava, 2004).

Le mouvement syndical

La participation ne saurait être comprise dans tout son ensemble si nous ne nous attardions pas sur le mouvement syndical. En plus de continuer à défendre les droits des travailleurs, il y a eu une adaptation de la part des syndicats pour répondre aux nouveaux défis associés à la mondialisation. Les conditions de travail ont changé; la main-d'œuvre est plus qualifiée, diversifiée et semble mieux connaître ses droits. Elle possède plus de moyens pour se défendre elle-même face à d'éventuels conflits et litiges. Également, la présence des employés à temps partiel et contractuels a augmenté, et il est donc beaucoup plus difficile pour un syndicat de bien les représenter. Le besoin incessant de productivité des entreprises les rend vulnérables

dans une économie teintée par la recherche de la réduction des coûts, dont ceux de la main-d'œuvre.

Dans le contexte où la main-d'œuvre possède davantage de compétences, des approches innovatrices telle que la participation des employés pose un défi particulier au mouvement syndical quant au soutien qu'il offre à la main-d'œuvre (Srivastava, 2004). En effet, il n'est plus rare que les entreprises non syndiquées se tournent vers un mode de gestion participatif ou tout autre comité parallèle accordant une tribune à leurs employés afin d'éviter la syndicalisation de leur organisme. Ainsi, pour les syndicats déjà établis dans une entreprise qui se tourne vers la gestion participative, la participation peut être conçue comme une menace. Mumford (1981) soutient que plusieurs syndicats rejettent la participation, voulant à tout prix conserver le droit de prendre des décisions pour leurs membres. Srivastava (2004) ajoute que les tentatives d'adaptation des syndicats connaîtront le succès désiré selon les rôles qu'ils tiendront au niveau national et sectoriel. Le mouvement syndical a le devoir d'établir des politiques cohérentes aux diverses formes de participation des employés et de les utiliser de sorte qu'elles soient en mesure de se renforcer mutuellement.

En résumé, le contexte économique actuel est marqué par l'importance du capital humain et la compétitivité accrue tant sur le marché des produits et services que sur le marché du travail. Afin de réaliser leurs objectifs organisationnels, les entreprises doivent donc adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui font de leur capital humain une source durable d'avantages compétitifs. En d'autres termes, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent permettre de maximiser la contribution des employés aux activités de l'organisation afin de mettre à profit leurs compétences. Et la gestion participative constitue justement une pratique qui vise à donner du pouvoir aux employés.

II-LE CONTEXTE DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Avant de s'attarder sur les facteurs d'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines, il importe de présenter une définition de ce concept. Bien sûr cette dernière se veut temporaire et sera précisée au chapitre suivant. Selon Barney et Wright (1998 : cités dans Boudreau, 1998), la gestion stratégique des ressources humaines est un système cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines qui permet de déployer les ressources humaines en vue de gagner un avantage compétitif et de réaliser les objectifs organisationnels. Cette définition permet de faciliter la compréhension des propos qui seront évoqués dans cette section.

Le contexte sociétal marquant le développement de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) comprend des éléments qui qualifient le contexte de la gestion participative. Il existe d'autres facteurs se greffant au contexte déjà présenté, et qui ont trait spécifiquement au développement de la gestion stratégique des ressources humaines. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons ces facteurs supplémentaires.

Les pressions provenant de l'environnement externe

Les deux dernières décennies ont été particulièrement marquées par une modification considérable de la gestion des ressources humaines (Chang et Huang, 2006). Les organisations devaient réagir adéquatement aux pressions émergeant à la fois du marché des produits et services, du talent et des capitaux (Allaire et Firsirotu, 2004). Cette adaptation devait nécessairement passer par une transformation des

ressources humaines qui s'est effectuée en deux phases. La première s'est caractérisée par le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines traditionnelle tandis que la deuxième, par le passage de cette gestion des ressources humaines traditionnelle à la GSRH (Schuler *et al.*, 2001).

Les organisations se sont tournées vers la GSRH dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et d'en arriver à créer des avantages compétitifs. C'est ainsi que les ressources humaines ont modifié leurs priorités pour atteindre les objectifs susmentionnés. Ces nouvelles visées sont davantage orientées vers les affaires et la stratégie et se concentrent moins sur les fonctions traditionnelles des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la rémunération, etc. Les priorités stratégiques incluent plutôt la flexibilité de la force du travail, les pratiques d'amélioration continue, le pouvoir d'agir des employés et les rémunérations incitatives (Huselid *et al.*, 1997). De plus, Becker et Huselid (2006) ont poursuivi leurs recherches afin d'en arriver à établir les différences entre la gestion stratégique des ressources humaines et les ressources humaines dites plus « traditionnelles ». La première distinction veut que la GSRH focalise sur la performance organisationnelle plutôt que sur les performances individuelles qui caractérisent davantage la forme plus traditionnelle. La deuxième différence s'avère que la GSRH concerne le rôle des systèmes de gestion des ressources humaines vus comme des solutions aux problèmes organisationnels plutôt que les pratiques individuelles de gestion des ressources humaines envisagées de façon isolée. L'apparition de la GSRH a donc permis de répondre plus adéquatement aux nouvelles demandes du marché puisqu'elle a été mise sur pied pour saisir les besoins stratégiques d'une organisation et pour planifier le développement du talent. Ces deux objectifs demandent évidemment l'implantation d'une stratégie compétitive et l'atteinte des buts opérationnels (Huselid *et al.*, 1997).

De plus, les organisations se sont adaptées aux nouvelles demandes du marché par le biais d'une restructuration interne davantage en concordance avec l'environnement externe. Les défis des entreprises sont plus axés sur la notion de compétition, ce qui fait en sorte que la performance des firmes est un enjeu de premier plan. La survie d'une entreprise dépend de sa capacité à concurrencer sur plusieurs fronts tels les coûts, la qualité, le service, la technologie, l'innovation, etc (Lawler, 2003). C'est ainsi que les ressources humaines ont pris une orientation plus stratégique, c'est-à-dire que les dirigeants ont commencé à les percevoir d'une manière plus holistique et surtout plus intégrée aux défis organisationnels.

En outre, le rôle des ressources humaines est de plus en plus stratégique puisqu'un des déterminants de l'avantage compétitif réside dans l'efficacité de la gestion du capital humain (Lawler, 2003). Le capital humain représente un aspect central garant du succès de l'entreprise; cette dernière ayant maintenant recours à celui-ci pour effectuer des tâches bien plus complexes qu'auparavant. Leurs capacités intellectuelles sont maintenant au cœur des préoccupations des ressources humaines, ce qui fait d'elles une fonction stratégique. C'est ainsi que le savoir-faire et les compétences peuvent s'insérer dans un système stratégique dans lequel une mise en commun des actifs tangibles et intangibles est effectuée pour en arriver à créer des avantages concurrentiels (Allaire et Firsirotu, 2004).

L'alignement de la gestion stratégique des ressources humaines aux stratégies globales

Tel que présenté dans la section précédente, une entreprise doit demeurer constamment proactive et adaptée à son environnement externe, mais il ne faut pas oublier qu'à l'intérieur même des organisations, une cohérence interne doit être présente. Cette cohérence interne permet aux firmes de faciliter leur adaptation aux

pressions de l'environnement externe qui caractérisent le contexte actuel du marché des produits et services, du talent et des capitaux (Allaire et Firsirotu, 2004). Certes, il ne s'agit pas d'une tâche facile et la GSRH essaie de faciliter cette adaptation. Son développement a soulevé l'importance d'aligner les pratiques de ressources humaines entre elles ainsi qu'aux pratiques générales de l'entreprise. Ainsi, la prise de conscience du caractère essentiel que présentent les notions d'alignement horizontal et vertical a complètement bouleversé la gestion des ressources humaines. Cette division de l'entreprise a donc passé d'un rôle dit « opérationnel » à un rôle plus stratégique (Conner et Ulrich, 1996).

La notion de compétitivité prend tout sens dans le contexte d'aujourd'hui, et c'est pourquoi les ressources humaines ont maintenant droit de clamer leur importance. Cette fonction doit être prise en considération par les plus hauts dirigeants des entreprises parce qu'elle est en mesure de créer de la valeur qui ne peut être négligée par quiconque voulant faire mordre la poussière à ses concurrents. Peu à peu, les gestionnaires ont commencé à inclure les ressources humaines dans les grandes décisions stratégiques ce qui a amené à légitimer son rôle dans l'entreprise. À cet effet, Galbraith et Nathanson (1978 : cités dans Guérin et Wils, 2002, p.15) mentionnent :

D'abord concentrées sur la structure, les préoccupations touchant l'alignement se portaient ensuite sur les ressources humaines et les systèmes de gestion. Il devenait clair que le succès organisationnel était lié à un certain équilibre, à une harmonie entre les éléments internes- structure, culture, ressources humaines, systèmes de gestion- et la stratégie externe.

Par ailleurs, les notions d'alignement et de rôle stratégique seront davantage abordées dans la section 1.2 du Chapitre I.

III- LE LIEN ENTRE LA GESTION PARTICIPATIVE ET LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Les objectifs poursuivis par le développement de la gestion stratégique des ressources humaines ressemblent en tous points à ceux de l'émergence de la gestion participative. En effet, les organisations optant pour l'inclusion de ces dimensions veulent se doter de moyens les distinguant de la masse, ce qui leur permettra de se tailler une place de choix dans un environnement compétitif. Le lien entre ces deux concepts est clair. La gestion participative s'insère dans un système plus large appelé « gestion stratégique des ressources humaines ». D'ailleurs, Cooke (1994) affirme que lorsque la gestion participative est présente dans une organisation, cette dernière tend à adopter une approche stratégique au niveau des ressources humaines. Batt et Appelbaum (1995) ajoutent que parmi les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées dans le cadre des études portant sur la GSRH, ce sont les pratiques de participation et leurs effets sur la performance qui ont reçu le plus d'attention. De plus, un bon nombre d'études en gestion stratégique des ressources humaines focalisent de plus en plus sur les effets de la participation sur la performance de la firme (Kochan *et al.*, 1989; Cooke, 1990). Cet effet se multiplie lorsqu'il existe une interaction entre la participation des employés et les ressources humaines, car la performance organisationnelle connaît un accroissement plus significatif que lorsque ces éléments sont pris séparément. Nous développerons davantage ce point dans le Chapitre I intitulé « Cadre Théorique ».

De cette manière, nous avons vu que les concepts de gestion participative et de gestion stratégique des ressources humaines possèdent de nombreux arguments qui incitent les entreprises à les inclure dans leur gestion. Ils sont tout à fait appropriés

dans le monde des affaires d'aujourd'hui et c'est pourquoi, de nombreux auteurs les ont étudiés.

Cependant, bien que la revue de littérature fasse mention de liens intéressants entre la gestion participative et la gestion stratégique des ressources humaines, le lien n'est pas vérifié empiriquement. Pourtant, il faut se questionner sur la présence de la gestion participative dans les entreprises canadiennes faisant appel à la gestion stratégique des ressources humaines. La présente recherche se veut en effet très pertinente dans le contexte actuel puisque la mondialisation pousse les firmes à se doter des meilleures stratégies organisationnelles ayant trait à la main-d'œuvre qui rendront les ressources de l'entreprise inimitables. La société nord-américaine se tourne vers l'économie du savoir dans laquelle les compétences et le savoir-faire sont valorisés, cette nouvelle vision se veut en concordance avec les objectifs poursuivis par nos deux dimensions à l'étude. Bien que la gestion stratégique des ressources humaines commence peu à peu à se tailler une place de choix dans les méthodes de gestion, il n'en demeure pas moins qu'elle reste un concept relativement avant-gardiste. Nous ne pouvons en dire autant de la gestion participative, concept ayant fait l'objet de nombreuses recherches qui ont montré les effets bénéfiques relatifs à son implantation dans les stratégies organisationnelles. Il est intéressant de tenter de créer un lien entre ces deux construits et voir de quelles manières ils se manifestent aujourd'hui. De plus, la recension des écrits scientifiques se concentre plutôt sur les États-Unis et l'Europe, pays ayant leur lot de ressemblances avec le Canada mais qui détiennent tout de même des différences notables. Par exemple, le taux de syndicalisation est nettement moins important aux États-Unis qu'au Canada (Développement des ressources humaines Canada et Statistique Canada, 2005), les taux de chômage de ces pays diffèrent de celui du Canada, etc. Ces divergences ne permettent pas d'effectuer une généralisation absolue des résultats obtenus au contexte canadien. Le fait de détenir des données canadiennes permet de prendre le

pouls réel du Canada en matière de GSRH et de gestion participative. De cette manière, l'objectif de la présente recherche consiste à vérifier si la présence d'une gestion des ressources humaines dite « stratégique » est associée à la présence de pratiques de gestion participative particulières.

Avant de s'attarder au contenu de la recherche, soulignons que les données ont été puisées à partir d'une base de données fournie par Statistique Canada. Avec le soutien de Développement des ressources humaines Canada, cet organisme a effectué une enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE). Il s'agit d'une étude nationale dans laquelle les caractéristiques des employés et des milieux de travail sont exposées afin de mieux saisir les enjeux reliés au nouveau contexte du travail. Cette enquête longitudinale par échantillon a été effectuée annuellement à partir de 1999 jusqu'en 2004, et elle a cumulé des informations auprès d'environ 6 000 établissements comprenant 20 000 employés. Dans le cas présent, seules les données de 2003 seront utilisées, car la taille de l'échantillon et le taux de réponse de l'étude de 2004 ne sont pas encore disponibles.

Après avoir présenté l'objectif de la recherche dans la présente section, le premier chapitre abordera le cadre théorique dans lequel les concepts de gestion participative et de gestion stratégique des ressources humaines seront définis. Par la suite, une explication des principales théories rattachées à ces dimensions nous mènera à déterminer nos hypothèses de recherche.

Le second chapitre portera sur le cadre méthodologique dans lequel nous retrouverons la méthodologie générale utilisée et la description de l'EMTE. Cette description s'attardera aux objectifs de l'enquête, à la population étudiée ainsi qu'aux méthodes d'échantillonnage. Puis, il y aura une présentation de la technique employée pour la collecte de données, de la mesure des variables comprenant les

variables contrôles, la variable indépendante ainsi que les variables dépendantes. Le deuxième chapitre se terminera en expliquant le traitement statistique des données et en s'attardant sur l'analyse de l'amplitude de l'effet.

Le troisième chapitre s'attardera à exposer les résultats obtenus tandis que le chapitre IV comprendra l'interprétation des résultats, les implications pour les chercheurs et pour les praticiens de même que les limites méthodologiques. Enfin, nous ferons une revue des points marquants du mémoire dans la conclusion.

CHAPITRE I

CADRE THÉORIQUE

Dans les paragraphes suivants, nous ferons une revue de littérature exhaustive permettant de bien comprendre les deux concepts à l'étude, c'est-à-dire la gestion participative et la gestion stratégique des ressources humaines. Nous présenterons tout d'abord quelques définitions ayant trait à la gestion participative ainsi que les théories sous-jacentes rattachées à cette variable. Ces mêmes étapes seront effectuées pour le second construit, soit la gestion stratégique des ressources humaines. Par la suite, nous évoquerons les théories et concepts dans lesquels les deux variables à l'étude sont incluses, ce qui nous permettra de dégager les hypothèses sur lesquelles nous nous attarderons.

1.1 LE CONCEPT DE GESTION PARTICIPATIVE

1.1.1 Les définitions de la gestion participative

Tel qu'il a déjà été mentionné, le début des années '80 constitue un tournant majeur pour la gestion participative qui a connu une popularité non négligeable dans le monde du travail. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons un ensemble de définitions de la gestion participative pour ensuite en retenir seulement quelques-unes qui serviront à orienter la présente recherche.

Pour Ménard *et al.* (1994), la gestion participative se définit comme une méthode de gestion dans laquelle la consultation constitue un aspect fort important.

En effet, tous les intéressés ont la chance de participer plus ou moins activement aux décisions. Les intéressés incluent à la fois les gestionnaires de haut niveau et les employés.

Ferrabee (2004) se réfère aussi à la consultation pour définir la gestion participative en mettant de l'avant les bénéfices engendrés par les modes consultatifs instaurés dans une firme. Pour lui, il importe de s'attarder avant toute chose au contenu de la consultation. Il doit y avoir une gestion de l'information dans l'organisation afin de planifier et d'établir les priorités amenant à identifier les individus qui obtiendront de l'information et à quel moment ils y auront accès. En outre, selon l'auteur, le processus de consultation consiste à fournir de l'information, à discuter et à échanger au sujet des différentes visions. Ferrabee (2004) accorde d'ailleurs une attention particulière à la nature du problème, il considère qu'il est impératif d'inclure rapidement dans le processus de prise de décisions les employés qui sont concernés et affectés par des situations particulières.

Plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que la consultation ne saurait à elle seule définir la participation des employés. Pour Kaler (1999) et Heller *et al.* (1998), la consultation serait le niveau le plus faible de participation puisqu'elle se limite à demander l'opinion des employés sans nécessairement la prendre en considération le temps venu de la prise de décisions. De cette manière, Kaler (1999) définit la participation dans un sens plus large afin qu'elle puisse englober diverses situations et formes de participation. Pour lui, la gestion participative comprend plusieurs types de partage et ne peut se référer exclusivement au partage présent dans la prise de décisions. Nous verrons dans les paragraphes subséquents d'une manière plus détaillée, la façon dont cet auteur perçoit la participation.

Weiss (1978) définit la gestion participative comme « [...] l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises par l'entreprise pour laquelle ils travaillent [...] » (1978, p. 728). Ainsi, il considère que les employés détiennent un pouvoir sur les activités de la firme et qu'ils sont en mesure d'être écoutés par les dirigeants.

Selon Bergeron (1987), ce construit renvoie à un style de gestion démocratique qui tient compte des individus dans l'organisation et les encourage à participer. Dans le cas présent, le terme « démocratique » renvoie au fait que la gestion est adaptée aux bénéfices de l'ensemble des individus. Cette définition de Bergeron (1987) rejoint celle de Weiss (1978) puisque les deux auteurs considèrent que les travailleurs ont une certaine influence sur l'organisation. Cependant, Bergeron (1987) se distingue de Ménard *et al.* (1994) et de Ferrabee (2004) en ce sens que ces deux auteurs n'optent pas pour un style de gestion démocratique mais bien consultatif.

Wagner III et Gooding (1987) définissent plutôt la participation comme la totalité des formes et de l'intensité par lesquelles les individus et les groupes agissent dans leurs intérêts par le biais de choix autodéterminés parmi les actions possibles dans un contexte d'interactions organisées. Il peut aussi s'agir d'un processus qui influence la prise de décisions partagée entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés (Wagner III et Gooding, 1987). La notion d'influence semble être une composante qui revient souvent dans la définition de la gestion participative. En outre, mentionnons que la vision de Wagner III et de Gooding (1987) se distingue de celle de Bergeron (1987) et Weiss (1978) puisqu'ils mettent davantage l'accent sur le pouvoir d'agir des travailleurs et sur leurs capacités à décider de la pertinence de telle ou telle action.

Plusieurs auteurs tels que Weiss (1978), Wagner III et Gooding (1987) et Szabo (2006) s'en tiennent seulement à la prise de décisions pour évoquer la présence d'une gestion participative dans une entreprise. Or, Heller *et al.* (1998) critiquent cette vision car d'un seul coup, ils excluent toute forme de délégation comme faisant partie du mode de gestion participative. Cette manière restreinte de définir la participation ne tient pas compte de la finalité de la participation, aspect considéré comme crucial dans la définition du construit selon Heller *et al.* (1998).

Pour Locke et Schweiger (1979 : cités dans Wagner III, 1994), la participation est considérée comme un processus dans lequel l'influence est partagée parmi les individus qui présentent des inégalités quant à leur statut hiérarchique. Wagner III (1994) ajoute que les pratiques de gestion participative équilibrent ainsi l'inclusion des gestionnaires et de leurs subordonnés dans le traitement de l'information, la prise de décisions et la résolution de problèmes. Cette définition est donc plus précise que celles ayant été présentées précédemment d'autant plus que Wagner III (1994) mentionne quelques pratiques de gestion participative dans lesquelles il faut considérer l'inclusion de l'ensemble des travailleurs d'une entreprise.

Heller *et al.* (1998) se sont inspirés de la définition de la gestion participative de Wilpert (1994). En effet, pour eux, la finalité de la participation consiste à sécuriser les intérêts des parties par l'intermédiaire de choix à faire parmi les options possibles des politiques et des actions. De plus, la participation doit toujours impliquer les objectifs visés dans les actions menées par les individus et les collectivités. La définition amène à comprendre que la participation directe et personnelle aussi bien que la participation indirecte et associée à des représentants sécurisent les différents intérêts des parties. En somme, Heller *et al.* (1998) résument ce concept en disant qu'il s'agit d'un processus permettant aux employés d'exercer une influence sur leur travail et les conditions qui y sont rattachées.

Enfin, tel que souligné précédemment, Kaler (1999) ne réduit pas la participation à la consultation des employés. La définition de cet auteur est large, mais il importe de saisir les raisons qui expliquent le choix de Kaler (1999). Pour lui, la participation doit comprendre une notion de base, le partage, qui doit se retrouver dans l'ensemble des pratiques associées au mode participatif organisationnel. Ce chercheur a identifié deux formes de participation : la participation opérationnelle et la participation financière. Le premier type de participation inclut le partage d'information, la consultation, la participation à la prise de décisions et la délégation. La première variable renvoie au niveau le moins élevé de participation tandis que la dernière variable constitue le niveau le plus important de participation. Le deuxième type de participation se présente surtout sous forme de participation à l'actionnariat.

1.1.2 La définition de la gestion participative retenue et les variables de Statistique Canada

À la lumière de la revue de littérature, les définitions de Kaler (1999) et de Heller *et al.* (1998) s'avèrent les plus complètes parmi celles qui ont été présentées. D'une part, elles nous présentent la force de l'influence partant de la consultation jusqu'à la prise de décision. D'autre part, elles indiquent l'étendue de l'influence, partant de ses propres méthodes de travail à la gestion de l'organisation. Ainsi, pour les besoins du présent mémoire, ces deux définitions seront retenues. Étant donné que les données associées à la gestion participative proviennent d'une étude effectuée par Statistique Canada, il est nécessaire de s'assurer que les définitions de la gestion participative sélectionnées rejoignent celle de cet organisme. Par contre, le concept de la gestion participative dans l'étude de Statistique Canada ne semble pas détenir une définition spécifique.

Afin de bien comprendre la manière dont nous procéderons pour nous assurer que les définitions se retrouvant dans la littérature rejoignent celles de notre étude, il importe de présenter quelques notions méthodologiques qui seront plus amplement développées dans le chapitre II intitulé « Cadre méthodologique ». L'enquête sur le milieu de travail et les employés s'est servie de deux questionnaires s'adressant à deux populations distinctes : les employeurs et les employés. Pour le concept de la gestion participative, cette variable est mesurée dans ces deux questionnaires et la totalité des items sera utilisée dans le projet de recherche. Il est donc important de présenter les items de l'un et l'autre des questionnaires puisque ces derniers permettent de définir le construit « gestion participative ».

D'une part, dans le questionnaire s'adressant aux employeurs, les pratiques de participation des employés se retrouvent dans la section « Organisation du travail ». Puisque nous n'aborderons pas en tant que tel le concept de l'organisation du travail, notre attention sera concentrée sur la gestion participative, considérée comme une forme d'organisation du travail (Léonard *et al.*, 2001). Ainsi, Statistique Canada (2002) a utilisé quelques pratiques de gestion participative qui permettent de déterminer le niveau de participation des employés : partage de l'information avec les travailleurs, conception flexible des tâches, programme de suggestions des employés, équipes de résolution de problèmes ainsi que la participation à un comité mixte patron-employés et à un groupe de travail autonome. Mentionnons que Statistique Canada (Léonard *et al.*, 2001, p. 49, 50) soutient : « [...] ces pratiques se situent le long d'un continuum de participation des employés, allant du partage de l'information (favorisant une faible participation) aux groupes de travail autonomes (favorisant une participation élevée) ». Pour chaque catégorie, Statistique Canada a fourni des explications afin de s'assurer que tous les répondants définissaient de la même manière les concepts (Voir ANNEXE A). Nous croyons donc que les

définitions de Kaler (1999) et de Heller *et al.* (1998) incluent ces pratiques et rejoignent la vision de Statistique Canada face à la gestion participative.

D'autre part, le concept de la gestion participative constitue aussi une notion qui a été étudiée dans le questionnaire destiné aux employés. Dans ce cas, les éléments associés à ce concept étaient regroupés sous la dimension « Participation de l'employé ». Au total, sept questions ont été posées aux répondants (voir ANNEXE B) et Léonard *et al.* (2001, p. 48) affirment : « Ces pratiques sont en grande partie les mêmes que celles au sujet desquelles on interroge les répondants sur les questionnaires pour les employeurs bien qu'il y ait de petites différences entre l'un et l'autre questionnaires ». Les différences se situent surtout au niveau de la dénomination de certaines pratiques et sont les suivantes : le rendement global de l'établissement est relié au partage de l'information avec les employés, la rotation des postes de travail ou la formation polyvalente s'apparentent à la conception flexible des tâches, les cercles ou les groupes de qualité constituent l'équivalent des équipes de résolution de problèmes et enfin, les sondages de rétroaction auprès des employés sont combinés aux programmes de suggestion des employés dans le questionnaire destiné aux employeurs (Léonard *et al.*, 2001). En somme, les deux questionnaires définissent implicitement la gestion participative en se référant à de nombreux thèmes similaires, c'est pourquoi nous utiliserons seulement les six concepts contenus dans le questionnaire destiné aux employeurs pour effectuer une comparaison entre les définitions de Kaler (1999) et Heller *et al.* (1998) et Statistique Canada.

Tel que souligné ci-dessus, six variables ont servi à Statistique Canada pour définir le construit de la gestion participative. Nous vous présenterons dans les paragraphes suivants les diverses composantes ainsi que les définitions qui y sont rattachées.

En ce qui concerne le partage de l'information avec les employés, pour Statistique Canada, il s'agit d'informer les travailleurs sur des sujets pouvant les toucher directement ou indirectement. Ces derniers ont la possibilité de fournir des commentaires concernant les choix organisationnels. Cela rejoint l'un des aspects que nous retrouvons sur le continuum de Kaler (1999) qui se nomme aussi le partage de l'information. Pour l'auteur, cette variable consiste à fournir des informations aux employés à l'égard des décisions et des raisons expliquant celles-ci. Kaler (1999) et Statistique Canada (Léonard *et al.*, 2001) considèrent que le partage de l'information est le niveau le plus faible de participation.

La deuxième variable appelée « conception flexible des tâches » inclut « [...] la rotation des postes de travail, l'enrichissement / la valorisation des tâches et leur redéfinition (une définition plus large des tâches ou une augmentation des exigences en matière de compétences ou de l'autonomie) » (Léonard *et al.*, 2001, p. 47). Cette définition nous permet de comprendre que la participation des employés passe par la latitude qui est offerte aux travailleurs. À cet égard, il est possible de constater une similarité avec la délégation qui est l'un des niveaux de participation de Kaler (1999). En effet, pour cet auteur, ce thème inclut entre autres les cercles de qualité, les équipes de travail autogérées ainsi que l'enrichissement et l'élargissement des tâches. Bien que Kaler (1999) considère la délégation comme la forme la plus élevée de participation des employés, il semble que Statistique Canada perçoive la flexibilité des tâches comme un niveau plus inférieur. Ceci étant, tous deux la considèrent comme une pratique de gestion participative.

En ce qui concerne les programmes de suggestion des employés, selon Statistique Canada, cette pratique comprend les divers types de sondages de rétroaction auprès des employés (Léonard *et al.*, 2001). Dans ce cas, les travailleurs ont peu de pouvoir décisionnel; une tribune leur est offerte, mais les employeurs

demeurent libres d'orienter ou non leurs actions organisationnelles selon l'opinion de la main-d'œuvre. Il est possible d'établir un lien entre ce programme de suggestions et la consultation définie par Kaler (1999). Le premier étant plus précis que le deuxième; il est donc possible de penser que les programmes de suggestion s'insèrent dans la consultation. Il importe de comprendre que dans ce cas, la consultation vue par Kaler (1999) ne peut être comparée aux comités consultatifs qui seront présentés un peu plus loin. En fait, ces regroupements sont généralement composés de gestionnaires et d'employés tandis que la consultation en tant que telle se réfère plus particulièrement aux travailleurs sans nécessairement inclure un niveau hiérarchique supérieur.

En ce qui a trait aux équipes de résolution de problèmes, Statistique Canada spécifie : « les responsabilités de ces équipes sont limitées à des domaines précis comme la qualité ou le déroulement des opérations [...] » (Léonard *et al.*, 2001, p. 49). La manière dont est présentée cet item rejoint en grande partie la définition des groupes de résolution de problèmes de Heller *et al.* (1998). Effectivement, ces chercheurs considèrent qu'il s'agit de petits groupes d'employés provenant de la même aire de travail qui se rencontrent sur une base volontaire et régulière. Cette formation incite les travailleurs à discuter des possibilités d'innovation dans leur travail. En somme, les équipes de résolution de problèmes détiennent un pouvoir d'agir qui se limite toutefois aux tâches assumées par la main-d'œuvre.

Selon Statistique Canada, les comités mixtes patron-employés incluent : « les comités mixtes patron-employés non obligatoires et les équipes de travail qui s'occupent généralement d'une vaste gamme de dossiers, mais qui sont habituellement des groupes consultatifs » (Statistique Canada, 2002, p. 20). Cette définition permet de constater que les comités mixtes patron-employés vus par Statistique Canada comportent les mêmes visées que les comités consultatifs

présentés par Heller *et al.* (1998). Pour eux, ce regroupement a sous sa charge de rencontrer de façon périodique les gestionnaires afin de discuter de divers sujets, sans toutefois posséder clairement des pouvoirs décisionnels. Heller *et al.* (1998) critiquent ces comités car selon eux, les suggestions des travailleurs siégeant sur ces comités s'avèrent trop souvent ignorées.

Finalement, la sixième composante permettant d'identifier le niveau de gestion participative d'une entreprise comprend les groupes de travail autonomes qui se définissent comme suit : « Groupes de travail semi-autonomes et mini-entreprise qui ont un degré élevé de responsabilité sur un grand nombre de décisions et questions » (Statistique Canada, 2002, p. 20). Cette catégorie comprend plusieurs types d'équipe telles les équipes semi-autonomes et la mini-entreprise. Toutefois, elle aurait pu être définie de manière plus spécifique, car il est plutôt difficile d'établir clairement ce qui distingue les groupes de travail semi-autonomes de la mini-entreprise; nous ne sommes pas en mesure de savoir s'ils ont le même degré d'autonomie, et dans le cas où la réponse s'avérerait négative, quelles sont les caractéristiques qui nous permettent de les différencier. De plus, puisque la catégorie se nomme « groupes de travail autonomes », il aurait été logique d'inclure explicitement les équipes autonomes qui se distinguent clairement des deux autres types de groupes. Si nous comparons cette composante aux diverses variables présentées dans l'ouvrage de Heller *et al.* (1998), ceux-ci ont plutôt tendance à regrouper les équipes susmentionnées sous la rubrique « Groupes de prise de décisions » dans laquelle ils identifient trois types d'équipes de travail comportant différents niveaux d'autonomie : les équipes supervisées, les équipes semi-autonomes et les équipes autonomes. Le rôle des équipes supervisées est de type consultatif et les gestionnaires ont la possibilité de prendre toutes les décisions critiques. Les équipes semi-autonomes ont le devoir de se rapporter au leader du groupe, mais possèdent tout de même un niveau d'autonomie acceptable. Enfin, les équipes autonomes ne

sont pas soumises à une supervision directe, mais il est plutôt rare de voir ce type de regroupement dans une organisation. En fait, les firmes les plus sujettes à se tourner vers les équipes autonomes comportent généralement un nombre peu élevé d'employés. En résumé, selon nous, cette dernière composante contenue dans le questionnaire de Statistique Canada comporte certaines lacunes au niveau de la définition des groupes de travail autonomes. Toutefois, nous n'avons d'autres choix que de nous souscrire à cette définition pour les bénéfices de la présente étude. Il faut rappeler que le principal but de cette section consiste à présenter la définition provenant de la littérature qui se rapproche le plus des variables définies par Statistique Canada.

En somme, la recension des écrits scientifiques pour la gestion participative nous a permis de constater l'existence d'un grand nombre de définitions qui comportent moult différences entre elles. Certaines accordent un seul niveau à la participation des employés tandis que d'autres préfèrent l'insérer dans un continuum. Quelques auteurs focalisent sur la spécificité du concept tandis que d'autres croient qu'une définition plus large permet de la comprendre dans sa totalité. Pour les besoins du présent mémoire, nous avons retenu deux définitions qui semblaient bien correspondre à la vision de Statistique Canada. Kaler (1999) et Heller *et al* (1998) ont opté pour une définition plus englobante de la gestion participative en ce sens qu'elle inclut plusieurs niveaux et qu'elle peut se manifester sous diverses formes.

1.1.3 Les effets et les principales théories sous-jacentes de la gestion participative

Bien qu'il soit essentiel de définir adéquatement les concepts à l'étude, cette dernière ne saurait être complète sans l'inclusion des effets et des principales théories

rattachées à la gestion participative. Ainsi, nous avons retenu les théories les plus pertinentes à notre recherche. Dans les paragraphes suivants, nous évoquerons les bénéfices qui sont liés à l'inclusion d'une gestion participative dans les organisations ainsi que les théories les plus marquantes de la participation des employés.

1.1.3.1 Les effets de la gestion participative

La gestion participative s'avère un moyen efficace pour doter une entreprise d'avantages comparatifs. C'est pourquoi nous présenterons les effets concrets et les retombées positives qu'elle engendre dans une organisation. Les lignes qui suivent feront la démonstration des bénéfices qu'une firme peut soutirer en faisant appel à la gestion participative. Cette section n'est pas exhaustive puisqu'il est possible de répertorier d'autres bénéfices inclus dans les paragraphes portant sur les théories associées à la gestion participative.

1.1.3.1.2 Les dimensions individuelle, organisationnelle et sociétale

Plusieurs chercheurs ont déterminé que la gestion participative pouvait avoir un impact aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal (Heller *et al.*, 1998). Sur le plan individuel, la participation des employés a été mise en relation avec des concepts tels que la satisfaction (Cox *et al.*, 2006; Scott-Ladd *et al.*, 2006; Locke *et al.*, 1997), l'accroissement des attentes, le développement et l'acquisition de compétences, les implications de la carrière pour les représentants et le transfert d'apprentissage à une autre sphère. Scott-Ladd *et al.* (2006) ont aussi déterminé que la participation était positivement corrélée à la variété de tâches, à l'identité, à l'autonomie, à l'effort au travail, aux récompenses et à l'engagement affectif. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, des auteurs ont établi des relations entre la gestion participative et le climat organisationnel, la culture, l'identité et l'image ainsi

que la productivité, la qualité des produits et des décisions (Heller *et al.*, 1998). O'Brien (2002) ajoute que la participation des employés constitue le moyen le plus efficace pour faire accepter les changements organisationnels. Elle mènerait à la prise de meilleures décisions et inciterait la main-d'œuvre à travailler davantage en offrant une qualité optimale dans leur boulot. Enfin, sur le plan sociétal, il a été démontré que la présence de la participation dans une sphère précise a la possibilité de se répandre aux autres dimensions contribuant ainsi à la démocratisation de la société (Heller *et al.*, 1998).

1.1.3.1.3 La dimension de la chaîne de valeur et de la productivité

D'autres chercheurs ont montré l'importance de jumeler la participation des travailleurs à la collaboration entre les producteurs et fournisseurs quant à la conception des produits et à l'identification des problèmes reliés à la qualité. En fait, il s'agit d'établir un réseau englobant l'ensemble des opérations d'une organisation afin d'optimiser la production et de réduire les manques de coordination (Miles et Snow, 1986). De plus, des chercheurs se sont attardés sur l'augmentation de la productivité au travail grâce à la présence de la participation des travailleurs (Kochan et Useem, 1992 : cités dans Wagner III, 1994) ou encore sur la diminution du taux de roulement ou de l'absentéisme engendrée par cette pratique (Coch et French, 1948 cités dans Locke *et al.*, 1997). À cet effet, Ichniowski (1992) a effectué une étude de cas dans une firme qui a nettement amélioré son taux de productivité en développant des programmes de participation des employés, en augmentant la flexibilité des tâches et en mettant en place un système de rémunération variable. Cependant, mentionnons que Freeman *et al.* (2000) soutiennent plutôt que la gestion participative combinée à la participation aux bénéfices n'a que peu d'effets sur la productivité des travailleurs. En fait, ces deux variables auraient plutôt de fortes répercussions positives sur le bien-être des travailleurs. De cette manière, les résultats obtenus par

la communauté scientifique en ce qui concerne les effets de la participation sur la productivité demeurent mitigés.

En résumé, l'implantation de la gestion participative dans les organisations engendre des retombées positives. Les firmes non adhérentes à la participation ont donc avantage à considérer une éventuelle inclusion de cette méthode de gestion dans leurs stratégies organisationnelles. Les effets évoqués peuvent à la fois être directs (satisfaction au travail, engagement accru dans employés, etc.) mais aussi indirects (démocratisation de la société, productivité, etc.). Il est évidemment plus ardu de faire une présentation de l'ensemble des effets indirects, le but premier est de prendre conscience de l'importance des conséquences positives engendrées par la gestion participative.

1.1.3.2 Les principales théories sous-jacentes de la gestion participative

La gestion participative constitue un concept ayant fait l'objet d'un bon nombre d'études. Plusieurs théories ont été mises sur pied afin de bien saisir l'importance de la gestion participative dans le contexte organisationnel. Dans les paragraphes suivants, nous nous attarderons sur les théories les plus marquantes de la gestion participative et retiendrons celles qui correspondent le mieux au présent mémoire. Nous débuterons en présentant les approches fondamentales en gestion des ressources humaines et identifierons celle qui rejoint le mieux les visées de la gestion participative. Puis, nous mentionnerons les trois approches théoriques les plus populaires en matière de gestion participative et déterminerons sous quel angle nous aborderons la question de la participation au travail. De surcroît, nous présenterons les souches ayant amené l'émergence de cette pratique organisationnelle pour ensuite s'attarder sur les conditions qui garantissent le succès de l'implantation de la gestion

participative. Enfin, les deux formes de participation les plus communes, soit la participation directe et indirecte seront évoquées.

1.1.3.2.1 Les approches fondamentales en gestion des ressources humaines

Avant de s'attarder sur les théories s'adressant exclusivement à la gestion participative, il importe de présenter des approches plus globalisantes dans lesquelles nous pourrions situer la gestion participative. Selon Lawler (1992), il existerait deux approches fondamentales en gestion des ressources humaines: l'approche axée sur le contrôle et l'approche axée sur l'engagement. La première se base sur l'affirmation que le contrôle et la hiérarchie créent des méthodes de travail productives et de grande qualité. La seconde renvoie davantage au concept d'autogestion et d'autocontrôle. Les employés de tous les niveaux détiennent un certain pouvoir sur les décisions. Cette méthode semble d'ailleurs engendrer de meilleurs résultats que l'approche axée sur le contrôle (Lawler, 1992). Ainsi, dans le présent projet de recherche, l'approche axée sur l'engagement rejoint davantage le concept de gestion participative puisque les travailleurs sont perçus comme étant influents dans l'organisation..

1.1.3.2.2 L'approche humaniste

L'approche humaniste voit la participation comme un élément qui contribue à la croissance personnelle et à la satisfaction au travail, ce qui fait en sorte d'accroître la dignité humaine. Les méthodes participatives auraient pour effet d'aider à satisfaire les besoins non pécuniaires des employés tels que la créativité, le travail et l'actualisation de soi. De surcroît, les travailleurs incités à participer dans une firme seraient portés à s'impliquer davantage dans la communauté. La participation est

donc perçue comme un antécédent à la psychologie humaine ainsi qu'au développement social (Heller *et al.*, 1998).

1.1.3.2.3 L'approche de la démocratisation organisationnelle

L'approche de la démocratisation organisationnelle s'attarde davantage sur le partage des pouvoirs. Elle affirme qu'à travers le temps, la participation a contribué de façon significative à améliorer le sort des travailleurs puisque les relations traditionnelles autocratiques étaient injustes et inconsistantes avec les valeurs défendues par la société démocratique (Heller *et al.*, 1998). Ces deux visions, nettement paradoxales, ont demandé à ce que la société prenne position afin d'en arriver à rétablir un climat de stabilité et d'harmonie. C'est ainsi que le partage des pouvoirs à amener à redistribuer le pouvoir social, à protéger les intérêts des employés, à améliorer les conditions de travail, à renforcer les syndicats et à augmenter les bénéfices.

1.1.3.2.4 L'approche de la performance organisationnelle

Bon nombre d'auteurs ont étudié les stratégies participatives (Lawler, 1986; Haddad, 2004; Kaler, 1999) et en sont arrivés à la conclusion que ces dernières permettaient d'augmenter la performance organisationnelle. De ces chercheurs, Kaler (1999) affirme que la gestion participative accorde aux employés le pouvoir d'influencer les activités de production de l'organisation. Elle améliore également la motivation des individus à apporter une contribution à leur organisation. La gestion participative réunit donc les deux conditions essentielles (pouvoir et motivation) permettant aux individus de mettre pleinement à profit leurs compétences en vue de réaliser les

objectifs organisationnels. Ce faisant, la gestion participative exerce une influence positive sur la performance organisationnelle.

Pour Lawler (1986), il considère que la participation des employés, par la mise en place de politiques d'engagement élevé, est un élément clé de la gestion stratégique. L'objectif de ces politiques est, bien sûr, d'offrir un pouvoir d'agir aux travailleurs, de développer des méthodes hautement performantes et de transformer l'environnement de travail. Les politiques misent sur des éléments tels que l'autonomie individuelle, les investissements massifs en formation, la polyvalence de la force de travail, la sécurité au travail, la description élargie du travail et la rémunération basée sur la performance (Levine, 1995). L'absence de ces composantes tend donc à diminuer la propension de la gestion participative et par le fait même, la performance organisationnelle. Dans le cadre du présent mémoire, nous étudierons la gestion participative selon cette approche. En effet, notre objectif de recherche est de voir si les entreprises optant pour une GSRH se tournent davantage vers la gestion participative. Ces deux concepts ont déjà démontré dans plusieurs études leurs apports en matière de performance organisationnelle. Il est clair que l'une ou l'autre de ces méthodes engendrent des retombées positives dans une firme. C'est pourquoi nous considérons que l'approche de la performance organisationnelle correspond le plus à notre objectif de recherche.

1.1.3.2.5 Les pré-requis individuels et sociaux favorisant l'émergence de la participation

Dans un premier temps, il importe de mentionner les concepts de base qui ont amené à accorder une place de choix à la gestion participative. Heller *et al.* (1998) font d'ailleurs une présentation des critères de premier niveau qui favorisent l'apparition de la participation organisationnelle tout en évoquant les besoins des

individus qui sont comblés par cette méthode de travail. Selon ces auteurs, il existerait deux types de pré-requis : individuels et sociaux.

Tout d'abord, les pré-requis individuels s'avèrent de trois ordres : les bases motivationnelles, la compétence participative ainsi que l'incertitude et la tolérance aux conflits. Au regard des bases motivationnelles, certains auteurs considèrent la participation comme un aspect fondamental du développement humain (Becker, 1968, 1971). Les apprentissages et la croissance personnelle dépendraient de l'interaction de l'individu avec son entourage. Il est essentiel que l'humain participe sans quoi il a la sensation de ne pas contrôler les possibilités d'interaction avec les objets, les symboles et les individus (Lafferty, 1975, Lafferty, 1979 : cités dans Heller *et al.*, 1998). La participation devient une condition nécessaire pour en arriver à l'auto-réalisation de soi et au bon développement de la société (Heller *et al.*, 1998). Elle facilite aussi l'apprentissage, la compétence, la croissance personnelle, le développement ainsi que l'interaction avec l'environnement (Heller *et al.*, 1998, Wilpert, 1989). Il faut se rappeler qu'elle n'est pas une fin en soi et qu'il est erroné de la voir seulement comme une notion favorisant l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des employés (Heller *et al.*, 1998). Sa contribution se situe à un niveau nettement supérieur puisqu'elle comble des besoins de différents niveaux.

En ce qui a trait à la compétence participative, celle-ci est à la fois un pré-requis et une conséquence à l'efficacité de la participation. Dans le cas présent, elle est abordée en termes d'habiletés individuelles. L'hypothèse de départ est que l'efficacité d'un individu à participer dépendrait de sa capacité à mobiliser ses habiletés participatives. Ces dernières comprennent les aptitudes techniques et les connaissances de base qui sont requises pour résoudre adéquatement les problèmes organisationnels (Heller *et al.*, 1998). Cependant, à elles seules, ces habiletés ne s'avèrent pas suffisantes. Il existerait des compétences innovatrices et sociales qui

permettraient de concilier à la fois les demandes provenant du processus de travail et les demandes associées aux intérêts personnels (Fricke, 1975 cité dans Heller *et al.* 1998). Il s'agit d'en arriver à établir une harmonie entre les demandes participatives et les qualifications personnelles.

En ce qui concerne l'incertitude et de la tolérance envers les conflits, la participation serait plus profitable lorsqu'il y aurait un sentiment de confiance partagé entre les employés, les représentants et les gestionnaires. Toutefois, la participation engendre un sentiment d'incertitude étant donné qu'elle permet à chaque partie de défendre ses intérêts. Elle est donc vue comme un paradoxe. Il a été démontré que les organisations usant de la participation sont plus enclines à opter pour une méthode de résolution de conflits plutôt que de forcer ou d'ignorer une des parties (Nightingale, 1982).

Ensuite, les pré-requis sociaux se penchent plutôt sur les structures organisationnelles, la technologie, la structure participative, les processus et la culture organisationnels ainsi que l'environnement organisationnel (Heller *et al.*, 1998). Au regard des structures organisationnelles, des auteurs ont déterminé que la taille des organisations ne prédit pas de façon significative le niveau et l'influence de la participation des employés. De plus, la structure hiérarchique comptant plusieurs niveaux ne serait pas non plus un indicateur de choix en ce qui concerne l'évaluation du degré de participation. Seule la structure hiérarchique horizontale, mesurée en termes de différenciation fonctionnelle et de formalisation, présente une relation positive avec la participation (Heller *et al.*, 1998). Ce résultat s'avère surprenant puisque la formalisation constitue un indicateur de la bureaucratisation, variable qui est souvent perçue comme un obstacle à la participation. Les auteurs justifient cette relation en mentionnant que la formalisation protège les employés contre les caprices

arbitraires des gestionnaires en leur octroyant des responsabilités précises (Heller *et al.*, 1998).

Au regard de la technologie, à l'exception de l'automatisation, cette dimension n'aurait pas d'impact notable sur l'intensité de la participation dans une entreprise. En fait, l'automatisation sollicite davantage le capital humain puisque les procédés et la machinerie s'avèrent plus complexes. Les employés doivent posséder des compétences particulières le temps venu d'opérer ou de réparer la machinerie. C'est dans ce contexte de développement technologique que les nouveaux concepts de production ont fait leur apparition. Ils constituent des stratégies qui octroient aux employés davantage de responsabilités, d'autonomie et d'influence. Il faut retenir que la technologie en soi n'a pas d'effets sur la participation, ce sont les stratégies qui importent puisqu'elles déterminent l'utilisation sociale que l'on fait de la technologie (Heller *et al.*, 1998).

En ce qui a trait aux structures participatives, elles sont définies comme étant la totalité des règles et des règlements formels qui prescrivent un engagement de la part des divers groupes dans la prise de décisions (Heller *et al.*, 1998). La présence de formalités de la sorte amène des positions différentes de la part des chercheurs. Tandis que certains prônent la liberté menant à la participation, d'autres considèrent que ces règles et règlements permettent l'établissement d'un cadre légal octroyant un droit aux travailleurs de participer (Locke et Schweiger, 1979; Heller *et al.*, 1998). De plus, le niveau de mobilisation des employés serait affecté positivement par la densité syndicale et par le pourcentage des employés qui auraient une expérience importante en tant que délégués syndicaux.

Au regard des processus et de la culture organisationnels, Bothe (1987 cité dans Heller *et al.*, 1998) suggère que la perception des acteurs dans le jeu de la

participation constituerait un modérateur à l'efficacité de la participation. De surcroît, d'autres variables ayant trait à l'organisation ont une incidence certaine sur le niveau de participation retrouvé dans une firme. Les dimensions de la culture organisationnelle comprenant entre autres les processus comportementaux, les procédures, la communication et la qualité des interactions sociales parmi les membres de l'organisation détiendraient une influence considérable quant à l'émergence de la participation.

Finalement, le dernier pré-requis social s'avère l'environnement organisationnel qui influe sur les processus internes qui incluent la participation de la main-d'œuvre. La turbulence vécue dans l'environnement organisationnel aurait un impact positif sur la variable participative (Heller et Wilpert, 1981). Cependant, un climat où les mises à pied sont fréquentes ferait en sorte d'avoir un effet négatif sur la participation. La turbulence organisationnelle, lorsque présente de manière appropriée, stimule donc les comportements participatifs. En outre, lorsqu'une société vit de profonds changements de valeurs, le degré de participation au travail est revu à la hausse ou à la baisse selon le cas (Heller *et al.*, 1998). Ainsi, les sociétés égalitaires accueillent positivement l'implantation de méthodes participatives tandis que les cultures se tournant vers les traditions hiérarchiques seront plus réfractaires.

De cette manière, la présentation des pré-requis individuels et sociaux nous a permis de saisir les conditions qui contribuent à l'émergence de la gestion participative dans les entreprises. Par ailleurs, un bon nombre d'études ont été réalisées afin d'infirmer ou de confirmer les liens possibles entre la participation et différentes variables. Ceci étant, il est clair que la bonne mise en place d'une gestion participative passe par l'établissement de certains critères.

1.1.3.2.6 Le système d'intégration de Cox et al. (2006)

Cox *et al.* (2006) se sont penchés sur la question de l'intégration des pratiques participatives dans les entreprises. Leur hypothèse de départ soutenait que les travailleurs avaient tendance à développer des perceptions plus positives à l'égard de l'engagement et de la participation des employés lorsque ces pratiques se retrouvaient dans un système plus ancré et intégré (Cox *et al.*, 2006). Selon eux, le moyen le plus efficace permettant à la main-d'œuvre de bénéficier d'une tribune est de combiner la participation individuelle directe à la participation des comités représentatifs non syndicaux. Cela suppose que les méthodes de représentation et la nature du travail affecteraient l'efficacité de l'engagement et de la participation des travailleurs.

Pour Cox *et al.* (2006), le système d'intégration se définit comme étant un mode d'analyse de l'activité économique et des prises de décision qui se situe à l'intérieur d'un réseau de pressions sociales et de structures. Ce réseau d'influences peut inclure d'autres structures et pratiques à l'intérieur des organisations et permet d'évaluer la qualité des relations entre les employés, des politiques organisationnelles et des relations externes avec les consommateurs et les fournisseurs.

Afin de mesurer à quel point le système est adéquatement intégré, Cox *et al.* (2006) se sont tournés vers deux indicateurs; l'étendue et la profondeur. Le premier indicateur se réfère au nombre de pratiques participatives et d'engagement qui se retrouvent dans un milieu de travail. Dans un contexte où la présence de ces pratiques est marquée, la crédibilité et le poids accordés à ces dernières s'avèrent grandement accentués. Plus les pratiques détiendront une place de choix dans les firmes, plus elles seront en mesure de démontrer les retombées positives qu'elles entraînent. Ceci étant, il a été observé que l'influence que possèdent les travailleurs sur les processus organisationnels augmente leur satisfaction au travail. Ceci rejoint l'un des pré-requis

individuel présenté antérieurement qui soulignait que la participation au travail répondait au besoin de contrôle de l'humain sur son environnement. Les travailleurs, par leurs gestes quotidiens, doivent sentir qu'ils contribuent à la croissance d'une société sans quoi, ils peuvent perdre toute motivation à remplir leurs responsabilités.

Le deuxième indicateur, la profondeur, consiste à évaluer si chaque pratique de participation et d'engagement s'avère bien ancrée à l'organisation. Cette évaluation a donc pris en compte les éléments suivants: la fréquence des rencontres, les opportunités que détiennent les employés ou leurs représentants pour soulever les problèmes de la firme et l'importance et l'intérêt des sujets discutés lors des réunions (Cox *et al.*, 2006). Selon les chercheurs, lorsque la fréquence des réunions et l'engagement des travailleurs aident à la bonne résolution des problèmes, les pratiques participatives deviennent plus ancrées et puissantes.

Pour terminer, les résultats obtenus démontrent les différentes relations qui existent entre le système d'intégration et les concepts théoriques tels que les pratiques d'engagement et de participation des travailleurs ainsi que la satisfaction au travail. De plus, le fait d'utiliser les deux indicateurs présentés ci-dessus a permis aux auteurs de préciser les résultats et la nature des relations (Cox *et al.*, 2006).

1.1.3.2.7 La participation indirecte et directe

Après avoir étudié la participation dans les organisations, Rees et Porter (1998) ainsi que Tonnessen (2005) ont déterminé qu'il y avait une forme directe et une forme indirecte de la participation. Tonnessen (2005) a d'ailleurs mené une étude afin d'établir l'impact de ces deux types de participation sur l'innovation. Selon cet auteur, la participation directe aurait la possibilité de prendre forme dans un contexte où l'employeur favorise l'autodétermination et incite les employés à proposer des

changements et des améliorations aux gestionnaires de première ligne. Le chercheur soutient qu'il n'est pas impératif que tous les travailleurs adoptent des méthodes participatives, cela dépend de la personnalité de chacun mais aussi du contexte qui incite ou inhibe les comportements participatifs. En outre, Tonnessen (2005) ainsi que Rees et Porter (1998) soutiennent que la participation directe et indirecte devraient se tourner vers des canaux qui favorisent un renforcement mutuel. Il reste que les méthodes participatives indirectes semblent tout de même engendrer des effets moins importants que la participation directe.

De surcroît, Rees et Porter (1998) ont découvert que la main-d'œuvre accordait une place plus prédominante aux relations de travail entretenues avec l'employeur plutôt qu'aux formes de représentation indirectes telles que les comités de travail. Ce résultat ne s'avère guère surprenant puisque cela réfère à des méthodes directes ne requérant pas d'intermédiaires entre les deux parties. Il faut rappeler que la participation directe peut se manifester de différentes façons, entre autres par le type de contact qui est établi entre l'employeur et les travailleurs. Dans cette optique, les auteurs ont cherché à établir les domaines clés dans lesquels les gestionnaires devaient intervenir. Ils ont retenu la délégation, le niveau de contrôle exercé dans l'emploi, le contenu de l'emploi et le partage de l'information. De plus, le succès de la participation serait tributaire au type de gestion et de supervision que nous retrouvons dans une firme. En somme, ces chercheurs nous font prendre conscience que l'inclusion de la participation dans les méthodes de travail n'est pas garante de succès. Elle demande la présence de certaines conditions pour inciter l'émergence de résultats clairs et concluants.

Cette section s'est attardée à présenter les théories les plus marquantes en gestion participative. Dans un premier temps, nous avons évoqué les différents effets engendrés par la gestion participative au regard de la satisfaction, de l'identité, du

climat organisationnel, de la démocratisation de la société, de la productivité, etc. Dans un deuxième temps, nous avons présenté les deux grandes approches fondamentales en gestion des ressources humaines; l'une qui accorde une place de choix au contrôle des gestionnaires et aux méthodes traditionnelles, l'autre qui prône des valeurs reliées à l'autonomie, à l'autogestion et à la liberté des employés. Ensuite, les trois grandes approches théoriques de la gestion participative ont été évoquées: l'approche humaniste, l'approche de la démocratisation organisationnelle et l'approche de la performance organisationnelle. C'est ainsi que la participation au travail peut être conçue comme une pratique de gestion favorisant la croissance personnelle et la dignité humaine, comme un partage des pouvoirs entre les employeurs et les travailleurs ou encore, comme une méthode de gestion favorisant la performance organisationnelle en octroyant plus de latitude aux employés. Il a aussi été démontré que certains pré-requis individuels et sociaux doivent être présents dans une organisation pour favoriser la bonne émergence de la gestion participative. Puis, nous avons discuté du système d'intégration des pratiques participatives de Cox *et al.* (2006). Ces auteurs ont démontré que lorsque l'engagement et la participation se trouvaient dans un système plus intégré, les travailleurs avaient tendance à les concevoir d'une manière positive. Nous avons terminé cette section en évoquant les deux types de participation, soit la participation directe et indirecte.

Pour les besoins de la recherche, nous avons déjà mentionné que l'approche fondamentale en gestion des ressources humaines retenue s'avère l'approche axée sur l'engagement tandis que l'approche théorique en gestion participative sélectionnée est l'approche de la performance organisationnelle. En outre, nous retiendrons les pré-requis individuels et sociaux qui ont été développés de manière exhaustive par Heller *et al.* (1998).

1.2 LE CONCEPT DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion stratégique des ressources humaines englobe une foule de facettes et il importe de bien comprendre en quoi elle consiste dans toute sa finalité. La recension des écrits scientifiques effectuée aux fins du présent mémoire a démontré qu'il existait plusieurs définitions associées à ce concept. Ceci nous amène à prendre conscience de l'importance de sélectionner l'information la plus pertinente pour l'étude. Dans un premier temps, nous vous présenterons quelques-unes de ces définitions et nous sélectionnerons celles se rapprochant davantage de la signification donnée par Statistique Canada. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons aux théories sous-jacentes à la gestion stratégique des ressources humaines considérées comme des incontournables dans ce domaine.

1.2.1 Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Tout d'abord, Svoboda et Schroder (2001) se concentrent sur la création de valeur que peut produire la gestion stratégique des ressources humaines. Pour eux, elle est déterminée par la vitesse à laquelle les gestionnaires en ressources humaines anticipent l'émergence des nouveaux défis et développements; ils ont donc pour tâche première de teinter leurs actions par l'anticipation. Le nouvel environnement englobant les ressources humaines demande à ce que cette fonction soit connectée aux caractéristiques changeantes du monde des affaires.

Ensuite, Guérin et Wils définissent la GSRH en mettant l'accent sur les manières de faire qui engendreront une saine cohérence dans l'entreprise. Ils mentionnent : « une stratégie des ressources humaines indique simplement la façon

dont on utilisera tous les moyens dont on dispose pour gérer les ressources humaines » (Guérin et Wils, 2002, p. 5). Ils ajoutent que la GSRH posséderait deux composantes renvoyant aux décisions à court et à long terme. Les décisions plus actuelles ont pour objectif d'en arriver à créer une symbiose avec les grandes orientations stratégiques tandis que les décisions portant sur un avenir plus lointain renvoient aux investissements qui concernent les capacités des ressources humaines de l'entreprise (Guérin et Wils, 2002). Cette seconde composante renvoie au développement des compétences des travailleurs en misant sur leur polyvalence et leurs habiletés faisant en sorte que leurs valeurs et comportements correspondront aux attentes futures. Cette définition s'avère différente de celle présentée par Svoboda et Schroder (2001), car elle introduit la notion d'utilisation optimale des ressources, caractéristique absente de la représentation des stratégies des ressources humaines faite par les premiers auteurs.

Qui plus est, la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université des sciences et technologies de Lille (s.a., 2005) a apporté quelques précisions quant à la manière dont la gestion stratégique des ressources humaines est perçue. Ainsi, celle-ci est considérée comme :

[...] des réponses en termes de management à des questionnements concrets. Ce sont des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus. Une prévision dans le domaine des ressources humaines est dite 'stratégique' lorsqu'elle aide le management à anticiper et à manager de plus en plus rapidement même lors de phases de changements très fréquents (p. 2).

Cette faculté va même jusqu'à décrire les caractéristiques que doit posséder la gestion stratégique des ressources humaines. De cette manière, ce construit amène à avoir une vision holistique qui inclut une foule de programmes ou d'activités et qui comprend plusieurs fonctions qui s'étalent sur plus d'une année.

Selon Brockbank (1999), il distingue les niveaux opérationnel et stratégique des ressources humaines. À ce sujet, il mentionne cinq critères permettant de déterminer le caractère stratégique des activités des ressources humaines. Le premier critère concerne la notion de long terme qui se réfère au fait que l'activité doit être effectuée en tenant compte de la possibilité de créer de la valeur à long terme et non seulement à court terme. Il importe que les dirigeants en RH bâtissent leurs stratégies selon les prévisions futures du contexte du marché. La GRH doit être proactive dans ses actions et ses pratiques, diminuant ainsi les menaces des aléas du marché et de ses rivaux. Le second critère demande à ce que les activités soient complètes, c'est-à-dire qu'elles englobent toute l'organisation et ne soient pas seulement des composantes isolées. Le troisième critère renvoie à la notion de planification qui requiert une analyse poussée des activités avant de les mettre en place. Une autre dimension à considérer se veut celle de l'intégration qui consiste à estimer s'il est possible d'intégrer les multiples facettes des activités ou si elles sont plutôt fragmentées. Le dernier critère fait référence à l'augmentation de la valeur ajoutée qui consiste à déterminer si la focalisation a été axée sur des éléments critiques garants du succès de l'entreprise.

À la lumière de la présentation de ces définitions, il apparaît clairement que les notions de planification, d'anticipation et de création de valeur de la part des gestionnaires constituent des variables comprises dans la définition de la gestion stratégique des ressources humaines. Il est donc nécessaire que les dirigeants en ressources humaines soient en mesure de bien comprendre l'environnement interne et externe de la firme afin d'en arriver à développer une vision élargie de cette dernière. C'est pourquoi il est souvent suggéré de créer une symbiose entre les stratégies spécifiques au domaine des ressources humaines avec celles de l'entreprise. Bien sûr, d'autres auteurs ont mis en évidence des caractéristiques distinctes à celles présentées dans les derniers paragraphes et il semble important de les présenter.

En outre, certains chercheurs focalisent sur la relation entre les pratiques variées de ressources humaines (sélection, formation, rémunération et évaluation de la performance) et la performance de la firme (Becker et Huselid, 2006; Chang et Huang, 2005). Cette relation est qualifiée de stratégique en ce sens que ces pratiques sont primordiales quant à l'atteinte des objectifs organisationnels de profitabilité et de viabilité (Ferris *et al.*, 1999). De plus, la notion d'alignement est reprise par maints auteurs qui la placent au cœur de leur théorie (Ferris *et al.*, 1999; Guérin et Wils, 2002; Josseland et Teo, 2004; Beaver et Hutchings, 2005; Becker et Huselid, 2006). Les pratiques de ressources humaines doivent à la fois être en concordance avec la stratégie de la firme, mais aussi avec l'environnement (Guérin et Wils, 2002). En ce qui concerne le milieu interne, la mise en place d'une structure organisationnelle qui favorise l'inclusion des ressources humaines aux stratégies corporatives est essentielle. Les moyens utilisés peuvent avoir trait à la diminution de la bureaucratie limitant ainsi le nombre d'intervenants et de procédures et augmentant la communication et surtout, la flexibilité. Cette dernière caractéristique est impérative pour expliquer la capacité des firmes à s'adapter rapidement aux nouvelles demandes de l'environnement. En ce qui a trait à la communication, elle se veut au cœur d'une bonne coordination entre les différentes opérations présentes dans une firme. Ces mesures peuvent donc servir au bon alignement des ressources humaines aux stratégies globales de l'entreprise.

En ce qui concerne le milieu externe, les demandes du marché doivent être bien comprises et les gestionnaires ont pour mission de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que l'entreprise mette en place des procédures à l'interne répondant aux exigences du marché. Donc, chaque pratique et stratégie de ressources humaines a pour devoir de saisir les enjeux globaux de la firme et se bâtir un modèle répondant à

la fois à ces objectifs, mais aussi aux nouvelles demandes du marché qui tendent à être de plus en plus exigeantes.

Qui plus est, il serait contradictoire de considérer la gestion des ressources humaines comme stratégique sans même modifier le rôle des gestionnaires de cette division. Ainsi, leur apport, maintenant à tangente stratégique, s'insère dans le processus d'affaires de l'organisation. Il s'avère crucial de les intégrer aux stratégies globales de l'entreprise, ce qui implique que les professionnels RH deviennent des partenaires stratégiques et ne sont plus seulement des experts administratifs (Conner et Ulrich, 1996). Ce nouveau rôle demande à ce qu'ils aident l'organisation à développer la stratégie globale mais aussi à développer la stratégie des ressources humaines (Lawler, 2003). Après coup, ils devront s'assurer de la bonne application de la stratégie organisationnelle au niveau fonctionnel des ressources humaines. Également, cette façon de faire permet d'éviter une certaine réactivité de la part des ressources humaines puisqu'elles sont déjà incluses dans le processus global de la gestion stratégique. Les professionnels en ressources humaines sont donc de plus en plus conviés à assister à l'ensemble des réunions de direction. Par le biais de leur expertise, ils sont en mesure de bien étaler leurs objectifs d'un point de vue « micro » et ils peuvent, du même coup, bien saisir les objectifs d'un point de vue « macro. De cette manière, la fonction des ressources humaines doit posséder une définition claire dans laquelle les gestionnaires RH sont considérés comme des agents de changement. Ainsi, ces partenaires sont vus comme des personnes actives dans l'organisation qui effectuent des changements positifs permettant à l'entreprise de relever les défis se présentant à elle.

À la suite de la présentation des différentes définitions, nous constatons la présence de plusieurs conceptions de la gestion stratégique des ressources humaines. Toutefois, un point central demeure : il est essentiel que la GSRH soit cohérente avec

la gestion corporative sans quoi, elle ne peut être considérée comme étant stratégique et n'est pas en mesure d'accroître la performance organisationnelle. Dans la section ci-dessous, nous déterminerons la définition qui s'avère la plus appropriée pour notre étude.

1.2.2 La définition de la gestion stratégique des ressources humaines retenue et les variables de Statistique Canada

Tel que mentionné antérieurement, le mémoire s'inspire d'une étude ayant été effectuée par Statistique Canada, il est donc nécessaire de s'assurer que notre définition de la gestion stratégique des ressources humaines rejoigne celle de cet organisme. Tout comme la gestion participative, le concept de la GSRH n'a pas été clairement défini dans la recherche de Statistique Canada. Ainsi, nous avons sélectionné des items du questionnaire destiné aux employeurs qui permettent de définir opérationnellement ce concept. Les items qui ont été retenus se retrouvent dans la section « Stratégies d'entreprise » puisque le questionnaire ne possède pas une section contenant exclusivement des éléments de la gestion stratégique des ressources humaines. La sélection des thèmes les plus pertinents s'est effectuée à partir des éléments provenant de la revue de la littérature. Nous avons été en mesure de retenir huit des quinze items se trouvant sous la dimension « Stratégies d'entreprise ».

Les pratiques de GSRH incluses dans l'enquête de Statistique Canada sont les suivantes : la réorganisation des méthodes de travail, la collaboration accrue entre la direction et les employés, le perfectionnement des compétences des employés, l'amélioration des mesures de rendement, la gestion de la qualité totale, la réduction des coûts de la main-d'œuvre, le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat et le renforcement de la participation des employés (voir ANNEXE C). Plusieurs définitions ont été présentées antérieurement et ont permis de

comprendre que la gestion stratégique des ressources humaines est représentée de différentes façons. Toutefois, la spécificité des pratiques énumérées par Statistique Canada fait en sorte qu'une seule définition provenant de la littérature ne peut couvrir à elle seule tous ces éléments. Nous ferons plutôt appel à la définition de Svoboda et Schroder (2001) ainsi qu'aux explications de Guérin et Wils (2002). Ces définitions nous font comprendre que la gestion stratégique des ressources humaines est un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui contribue à la performance organisationnelle en augmentant la valeur des ressources humaines pour l'organisation. La GSRH maximise la contribution des ressources humaines à l'organisation à travers l'amélioration des compétences, de la motivation, de l'engagement et du pouvoir.

Plus précisément, les premiers auteurs considèrent la GSRH comme une dimension créatrice de valeur grâce à sa rapidité d'adaptation aux changements (Svoboda et Schroder, 2001). Il s'agit d'une définition assez large permettant d'inclure les pratiques de ressources humaines énumérées ci-dessus puisque l'ensemble répond aux besoins de création de valeur et permet d'anticiper aisément les modifications de l'environnement. Chaque pratique a pour but d'améliorer la stratégie d'affaires en augmentant la qualité des ressources humaines et en essayant de minimiser les coûts liés à la main-d'œuvre.

Guérin et Wils (2002) s'attardent davantage sur des concepts plus précis tels que l'alignement de la gestion stratégique des ressources humaines avec les stratégies corporatives et l'environnement ainsi que le développement des compétences des employés. Le premier concept fait entre autres référence à la capacité des entreprises à mettre en place un système de communication favorisant l'échange entre les employés et les gestionnaires de haut niveau. Ce système permet de réduire la bureaucratie en favorisant une structure hiérarchique qui s'apparente davantage à une

forme aplanie. Ainsi, la variable de Statistique Canada nommée « collaboration accrue entre la direction et les employés » rejoint cette dimension. De plus, le concept de développement des compétences de la main-d'œuvre correspond à la pratique de ressources humaines de l'enquête appelée « perfectionnement des compétences des employés ». Pour Guérin et Wils (2002), le fait de miser sur les compétences des travailleurs assure un certain contrôle du futur en favorisant un développement constant des habiletés. Le recours accru au travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat fait référence au concept théorique de la flexibilité numérique défini par Statistique Canada comme : « [...] les pratiques en vertu desquelles les entreprises ont recours à l'impartition et font davantage appel à des travailleurs temporaires ou à temps partiel pour améliorer la flexibilité de leurs effectifs » (Statistique Canada, 2006b, p. 4).

De cette manière, les explications présentées ci-dessus nous l'ont comprendre que les items contenus dans le questionnaire de l'étude de Statistique Canada requièrent l'utilisation de deux définitions provenant de la littérature. Les définitions de Svoboda et Schroder (2001) et de Guérin et Wils (2002) permettent de considérer toutes les pratiques de ressources humaines contenues dans l'enquête.

1.2.3 Théories sous-jacentes au concept de gestion stratégique des ressources humaines

Afin de bien saisir de quelles manières nous conceptualisons la gestion stratégique des ressources humaines dans le présent mémoire, les théories les plus influentes dans ce domaine seront exposées. Ceci nous permettra de comprendre adéquatement comment certains auteurs en sont arrivés à considérer les ressources humaines comme un actif stratégique de la firme et comme une source importante de différenciation et de création de valeur. Dans les lignes qui suivent, les principales

théories sous-jacentes à la gestion stratégique des ressources humaines seront donc évoquées.

1.2.4.1 L'approche universaliste

Cette approche suggère que certaines pratiques de ressources humaines, appelées *best practices*, contribuent à augmenter la performance financière sans nécessairement considérer les buts stratégiques de la firme (Ferris *et al.*, 1999; Chang et Huang, 2006). Les travaux de plusieurs auteurs montrent toutefois qu'il est difficile d'en arriver à un consensus en ce qui a trait aux pratiques de ressources humaines qui correspondent aux *best practices* (Delaney *et al.*, 1989; Huselid, 1995 et Delery et Cote, 1996). Effectivement, certains chercheurs incluent un bon nombre de pratiques de ressources humaines tandis que d'autres n'identifient que quelques pratiques correspondant aux *best practices*. Il est donc difficile d'en arriver à dégager clairement les notions qui permettent de bien conceptualiser la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche universaliste.

1.2.4.2 L'approche contingente

Ce modèle s'attarde sur les choix stratégiques des organisations dans la gestion de leur environnement compétitif ainsi que sur la manière dont ces choix sont reflétés dans le système de gestion de ressources humaines de la firme (Ferris *et al.*, 1999). L'approche contingente soutient que la relation entre la performance organisationnelle et la GSRH s'établit lorsque sont présentes les conditions externes (le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, etc.) qui assurent un alignement adéquat (Chang et Huang, 2006). En fait, cette théorie montre l'importance d'avoir des pratiques de GRH qui soient cohérentes entre elles et qui présentent une cohérence avec la stratégie organisationnelle. Dans le cas contraire, il y a création d'ambiguïtés

qui peuvent inhiber à la fois la performance individuelle et organisationnelle (Schuler, 1989; Culer et Jackson, 1987).

1.2.4.3 L'approche configurationnelle

Cette approche soutient que l'atteinte des buts organisationnels passe par la contribution des pratiques de gestion de ressources humaines. La vision de ce modèle s'apparente à l'approche contingente puisqu'elle considère que l'alignement des pratiques de gestion de ressources humaines avec la stratégie organisationnelle constitue un facteur vital dans la relation entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines (Wright et McMahan, 1992). L'approche configurationnelle se distingue toutefois des autres approches en affirmant l'existence de systèmes de GRH qui soient favorables à engendrer un alignement horizontal et un alignement vertical entre les pratiques de ressources humaines et les structures organisationnelles et les objectifs stratégiques (Ferris *et al.*, 1999).

1.2.4.4 La gestion stratégique des ressources humaines : un résultat, un processus ou une combinaison de ces deux éléments ?

Tout d'abord, la gestion stratégique des ressources humaines est perçue comme un résultat lorsqu'elle est vue comme un modèle planifié d'activités et de déploiements de ressources humaines ayant pour mission d'amener une organisation à atteindre ses objectifs (Wright et McMahan, 1992). Cette vision considère l'existence d'une forme d'alignement vertical entre les pratiques de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que l'alignement horizontal est compris dans cette approche.

Ensuite, Ulrich et Lake (1991) voient plutôt la GSRH comme un processus qui relie les pratiques de ressources humaines à la stratégie de la firme. Pour Guérin et Wils (2002), cette vision consiste à se pencher sur les étapes du processus qui amènent à formuler, à implanter et à évaluer la stratégie RH. De plus, Bamberger et Meshoulam (2000) soutiennent que la GSRH consiste en une approche de gestion du personnel basée sur les compétences, qui focalise sur le développement de ressources durables, inimitables et non négociables.

Enfin, Truss et Gratton (1994) considèrent à la fois la GSRH comme un résultat et un processus. Pour eux, la GSRH est le lien entre les fonctions de ressources humaines et les buts stratégiques et les objectifs organisationnels afin d'améliorer la performance d'une organisation et cultiver la culture organisationnelle qui promeuvent l'innovation et la flexibilité. Puisqu'il existe plus d'une manière de concevoir la GSRH, quelques auteurs en sont venus à un consensus au regard de la notion centrale qui caractérise ce concept. C'est ainsi qu'il a été possible de considérer la GSRH comme la conception et l'implantation de politiques et de pratiques internes cohérentes dans le but de s'assurer que le capital humain d'une firme contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels (Gratton et Hope-Hailey, 1999; Jackson et Culer, 1995).

1.2.4.5 La théorie du *Resource-based view*

Cette approche suggère qu'une entreprise est en mesure de créer des avantages compétitifs durables lorsqu'elle possède des ressources rares, difficiles à imiter, ayant de la valeur et supportées par des structures organisationnelles (Barney et Wright, 1998 : cités dans Boudreau, 1998). En référence avec le point 1.2.4.4., nous constatons que le modèle du *RBV* considère la GSRH comme un processus

puisque Bamberger et Meshoulam (2000) soutiennent des propos similaires. Les ressources peuvent être de deux types : tangibles (équipement, bâtiments, etc.) ou intangibles (savoir, expertise, mobilisation, etc.). Évidemment, il est beaucoup plus difficile de reproduire les mêmes ressources intangibles dans une autre firme que les ressources tangibles. De cette manière, cette théorie, appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines, nous permet de constater que cette dernière génère des ressources inimitables mais aussi qu'elle améliore les coûts-bénéfices associés aux ressources humaines, qu'elle augmente l'efficacité opérationnelle et qu'elle accroît l'innovation. Bref, elle est en mesure d'avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle (Chang et Huang, 2005; Becker et Huselid, 2006). En effet, les ressources humaines constituent un aspect de l'organisation qui est complexe, abstrait, difficile à mesurer et surtout, stratégique. Il s'avère donc ardu pour les concurrents de pouvoir imiter la GSRH (Wright et McMahan, 1992). Ferris *et al.* (1999) ajoutent que les ressources humaines seraient potentiellement l'unique source d'avantages compétitifs durables pour les organisations. De cette manière, les pratiques RH doivent faire en sorte que leurs ressources détiennent les quatre caractéristiques mentionnées ci-dessus permettant ainsi la création d'un avantage concurrentiel. Enfin, bien que la théorie du *RBV* soit fort pertinente, il semblerait qu'elle n'a qu'un faible impact sur la littérature empirique concernant la GSRH. Barney (2001) souligne que l'influence de la théorie du *RBV* se situerait plutôt au niveau du contexte qu'elle met en place dans l'examen de l'implication des ressources humaines dans la performance de la firme.

1.2.4.6 La théorie des compétences centrales

Lawler III (1996) affirme que les compétences centrales d'une firme constituent une source d'avantage compétitif, c'est pourquoi les gestionnaires et employés ont le devoir de ne pas les partager avec leurs concurrents. Une

organisation profitera d'un avantage compétitif aussi longtemps que ses compétences clés seront difficiles à imiter. Bien sûr, certains facteurs, difficiles à contrôler, tels que la mobilité de talent, les bris de confidentialité et les technologies de l'information peuvent nuire à la protection des compétences clés. Dans cette optique, la gestion stratégique des ressources humaines a pour mission de mettre en place des stratégies évitant la perte d'avantages concurrentiels. Elle peut donc mettre sur pied des mesures de rétention des employés qui soient alléchantes telles que des hausses salariales, des conditions de travail intéressantes, des bonis ainsi qu'un climat de travail mobilisateur. Aussi, la GSRH peut tenter de créer un système dans lequel une répartition du savoir est effectuée de manière à ce que les employés ne possèdent qu'une fraction des connaissances les rendant donc non pertinentes, voire inutilisables pour un compétiteur.

1.2.4.7 La théorie du capital intellectuel

L'approche stratégique du capital intellectuel soutient que les employés détiennent un impact sur les organisations. Le capital intellectuel provient des individus, des relations internes de l'organisation et des liens avec les consommateurs (Sveiby, 1997 : cité dans Boudreau, 1998). Les ressources humaines constitue un aspect abstrait de la firme; la reproduction de cet élément dans un autre contexte s'avère ainsi ardu. Dans ce cas, l'accent est mis sur les employés et leurs capacités intellectuelles. De cette manière, peu importe la faisabilité à imiter les pratiques de ressources humaines d'une firme, aucune entreprise ne sera en mesure de reproduire le même capital intellectuel étant donné les diversités individuelles. L'application de cette théorie à la gestion stratégique des ressources humaines nous fait comprendre, encore une fois, que les ressources humaines possèdent des qualités et caractéristiques pertinentes pour une entreprise. En effet, en plus de rendre viable une

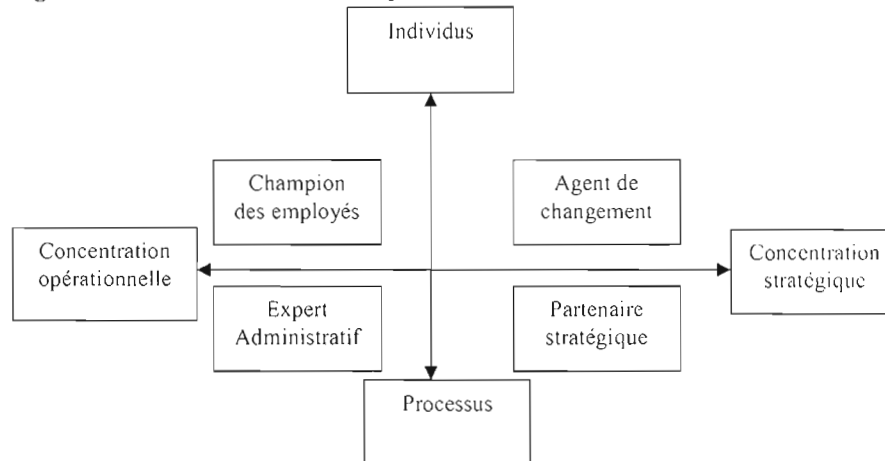
entreprise, elles permettent une différenciation fort intéressante, ce qui fait d'elles un aspect stratégique de choix.

1.2.4.8 La théorie d'Ulrich

Le modèle d'Ulrich (Conner et Ulrich, 1996) nous permet de bien saisir l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines. Il expose les nouveaux rôles que doivent jouer les professionnels RH dans les organisations d'aujourd'hui. Selon Ulrich (Conner et Ulrich, 1996), les ressources humaines doivent ajouter de la valeur dans un environnement fort complexe en agissant comme un partenaire de la haute direction. Ces auteurs s'attardent moins sur la manière dont les rôles des ressources humaines devraient passer d'un mode opérationnel à un mode stratégique. Ils focalisent davantage sur le type de performance que doivent offrir les professionnels RH et sur l'adoption de rôles plus paradoxaux.

Selon les auteurs, il existe quatre manières permettant aux professionnels RH d'accroître la valeur d'une entreprise : exécuter la stratégie, construire des infrastructures, s'assurer de la contribution des employés et gérer la transformation et le changement. Qui plus est, les quatre rôles proposés par Ulrich s'insèrent dans un modèle à deux dimensions. La première dimension se réfère aux demandes se concentrant sur le futur (stratégique) et sur le présent (opérationnel) tandis que la deuxième concerne les demandes conflictuelles créées par les activités RH dans lesquelles le personnel est engagé. Cet axe compte d'un côté, les individus et de l'autre, les processus. La figure 1.1 présente le modèle apparaissant dans l'article de Conner et Ulrich (1996).

Figure 1.1 Modèle des rôles des professionnels en ressources humaines¹



Source : Conner et Ulrich, 1996

De plus, les ressources humaines se penchent plus qu'auparavant sur la compréhension de la stratégie de la firme, les compétiteurs, les technologies et les consommateurs. Ce temps consacré aide la firme à obtenir un avantage compétitif en ayant recours à des pratiques RH bien adaptées (Conner et Ulrich, 1996). En ce qui concerne précisément les quatre rôles des professionnels en ressources humaines, Conner et Ulrich (1996) proposent ceux-ci :

- 1) Le partenaire stratégique : Il focalise sur l'alignement des stratégies et des pratiques RH avec la stratégie de la firme.
- 2) L'expert administratif : Il représente le rôle traditionnel des RH.
- 3) Agent de changement : Il aide l'organisation à développer sa capacité de changement. Il identifie les nouveaux comportements qui aideront la firme à être compétitive de façon durable.

¹ Traduction libre

4) Champion des employés : Il s'occupe des problèmes quotidiens, des inquiétudes et des besoins des employés.

Bien sûr, la définition de ces rôles cadre avec la perspective stratégique puisque chaque rôle répond au besoin d'alignement, et ce, autant au niveau horizontal que vertical. D'un côté, les rôles d'expert administratif et de champion des employés contribuent à l'émergence du *fit* horizontal. Ils ont pour tâche de s'assurer de la bonne cohésion entre les pratiques et les stratégies RH. D'un autre côté, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement représentent davantage le *fit* vertical en ce sens qu'ils ont pour mission de faire correspondre les stratégies et pratiques RH aux stratégies corporatives. Ainsi, beaucoup d'efforts sont investis dans l'enrichissement des rôles des ressources humaines du point de vue du partenaire stratégique et de l'agent de changement. Sans ces deux rôles, il ne semble pas possible de parler de gestion stratégique des ressources humaines. Cependant, les rôles plus traditionnels ne sont pas pour autant oubliés, ce qui favorise le développement des compétences multiples des professionnels de ressources humaines (Becker et Huselid, 2006).

À la lumière de la présentation des théories sous-jacentes à la gestion stratégique des ressources humaines, beaucoup d'auteurs se sont penchés sur ce sujet. Cependant, les approches qui ont été retenues constituent le corpus le plus pertinent au présent travail et passent en revue les principales dimensions qui caractérisent la gestion stratégique des ressources humaines. Les approches théoriques sur lesquelles nous nous sommes attardées étaient au nombre de trois : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle. La première a trait aux *best practices* qui permettent d'accroître la performance financière d'une entreprise sans pour autant tenir compte des buts stratégiques. La deuxième met en lumière l'importance de détenir des pratiques de GRH alignées entre elles tout en étant

cohérentes avec la stratégie organisationnelle. La troisième, plus globalisante que les deux premières, prône la présence d'un alignement vertical et horizontal entre les pratiques de ressources humaines et les structures organisationnelles et les objectifs stratégiques. Ensuite, nous nous sommes questionnés sur la manière dont nous devons concevoir la GSRH, est-elle un résultat, un processus ou une combinaison des deux ? Quelques théories ont aussi été présentées telles que la théorie du *Resource-based view* qui détermine de quelles manières la GSRH constitue une ressource stratégique pour une firme grâce à son caractère inimitable; la théorie des compétences centrales, rejoignant en quelques points les propos soutenus par la théorie du *RBV*, qui montre l'importance de détenir des compétences clés qui seront difficiles à imiter; la théorie du capital intellectuel qui soutient que les individus et leurs capacités intellectuelles constituent un avantage comparatif de premier plan et enfin, la théorie d'Ulrich qui s'attarde sur la transformation des rôles des professionnels de ressources humaines.

Pour les besoins du présent mémoire, nous avons retenu deux approches théoriques qui serviront à expliquer les résultats obtenus: l'approche configurationnelle (Wright et McMahan, 1992) et la théorie du *Resource based-view* (Barney et Wright, 1998 : cités dans Boudreau, 1998). Ces deux théories comprennent des explications précises qui nous permettent de bien saisir de quelles manières les organisations en sont venues à considérer les ressources humaines comme un actif stratégique. De plus, elles mettent en lumière les composantes qui définissent une gestion stratégique des ressources humaines.

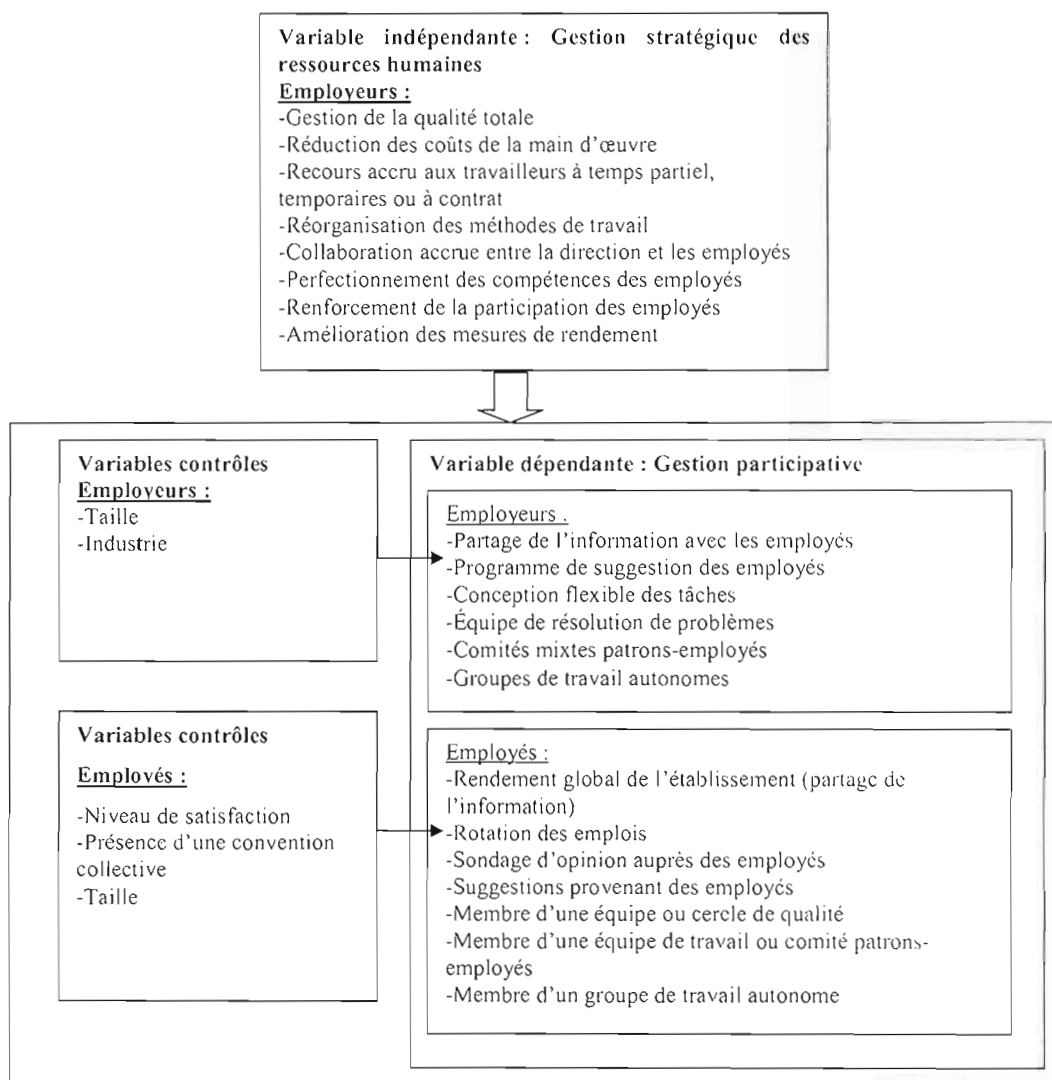
Bien que le corpus comprenant les deux concepts à l'étude s'avère fort étoffé, il n'en demeure pas moins qu'il présente certaines lacunes. Au regard de la gestion participative, les recherches qui ont été effectuées s'attardent principalement sur les effets qu'engendrent la participation des employés dans les organisations et sur les

besoins primaires et secondaires des travailleurs qui sont comblés grâce à la présence de la gestion participative (Heller *et al.*, 1998). Malgré le nombre important d'études ayant trait à la participation organisationnelle, il n'en demeure pas moins qu'il existe peu de recherches qui ont tenté d'établir une relation directe entre ce construit et la gestion stratégique des ressources humaines. En ce qui a trait à la GSRH, les théories sous-jacentes à ce concept qui ont été sélectionnées dans la section 1.2.4 montrent clairement le nombre important d'études ayant abordé ce sujet. Il existe des approches théoriques étudiant la GSRH sous un angle plus large tandis que d'autres la voient comme un construit se définissant à l'aide de concepts beaucoup plus spécifiques. Bien sûr, lorsque des auteurs abordent la question de la GSRH, il arrive fréquemment de retrouver la dimension participative comme variable explicative de la GSRH. Pourtant, les chercheurs n'ont pas encore tenté de démontrer le lien qui existe entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion participative dans les firmes canadiennes. C'est pourquoi l'objectif de recherche du présent mémoire cherchera à établir si les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines prédisent davantage la présence de la gestion participative.

Avant de se lancer dans le chapitre méthodologique, il est important de présenter le cadre conceptuel de cette recherche. Il permet de comprendre de quelles manières nous concevons la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion participative et de rendre compte de l'influence de quelques variables contrôles sur notre variable dépendante. À cet effet, ces variables contrôles seront développées en détails dans le chapitre suivant. La détermination des indicateurs relatifs à la variable indépendante et dépendante provient à la fois de la revue de la littérature présentée dans ce chapitre ainsi que des informations contenues dans l'EMTE. Au regard des variables contrôles, elles sont contenues dans l'enquête et elles nous permettent de fournir des explications plus complètes en ce qui concerne

les résultats obtenus tout en montrant leurs effets sur la variable dépendante, soit la gestion participative. La figure 1.2 présente concrètement le cadre conceptuel de notre étude.

Figure 1.2 Cadre conceptuel



Afin de bien répondre à la question de recherche susmentionnée, il importe de présenter l'hypothèse générale qui consiste à affirmer que la gestion stratégique des ressources humaines est associée à l'adoption de diverses pratiques de gestion participative.. Cette hypothèse générale contient six sous-hypothèses présentées ci-dessous :

Hypothèse générale : La gestion stratégique des ressources humaines est associée à l'adoption de diverses pratiques de gestion participative.

H1 :La GSRH est associée à l'adoption de partage de l'information avec les employés.

H2 :La GSRH est associée à la conception flexible des tâches.

H3 :La GSRH est associée à l'adoption de programmes de suggestion des employés.

H4 :La GSRH est associée à la mise en place d'équipes de résolution de problèmes.

H5 :La GSRH est associée à la mise en place de comités mixtes patron-employés.

H6 : La GSRH est associée à la mise en place de groupes de travail autonomes.

Dans le présent mémoire, nous tenterons donc de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses. Les chapitres suivants détailleront notre manière de procéder afin d'obtenir des résultats.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Les lignes qui suivent expliquent de quelles manières nous avons procédé afin de mettre en place un cadre méthodologique clair et rigoureux. Nous évoquerons tout d'abord la méthodologie générale ainsi que les sources que nous avons utilisées pour créer notre banque de données. Puisque la banque de données qui sera employée provient de l'enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada, nous révélerons un bon nombre de détails sur le fonctionnement de cette étude. Nous décrirons l'enquête en nous penchant sur ses objectifs, puis nous fournirons des informations sur la population, sur les méthodes d'échantillonnage ainsi que sur les techniques employées pour la collecte de données. Nous présenterons par la suite la mesure des variables contrôles, des variables indépendantes et des variables dépendantes. Cette section comprend les statistiques descriptives qui permettent de constater de quelles manières se comportent les variables. Enfin, nous nous attarderons au traitement statistique des données tout en justifiant le choix des méthodes statistiques qui seront employées. Nous discuterons brièvement de l'analyse de l'amplitude de l'effet. Bien sûr, il ne faut pas oublier que de nombreux renseignements seront donnés quant à la manière à laquelle nous avons réussi à adapter le cadre méthodologique du mémoire à la banque de données de l'EMTE.

2.1 MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

La méthodologie générale pour laquelle nous avons optée repose sur la démarche de recherche développée par Contandriopoulos *et al.* (1990). Cette démarche se divise en trois axes nommés « Conceptualisation du problème », « Choix d'une stratégie de recherche » et « Planification opérationnelle de la recherche » dans lesquels se retrouvent dix étapes (voir ANNEXE D). Il faut souligner qu'il s'agit du cadre de référence auquel nous avons fait appel tout au long de la conception de ce mémoire. Toutefois, puisque ce modèle a été élaboré en vue de produire un protocole de recherche, document moins laborieux qu'un mémoire, nous n'avons pas utilisé toutes les étapes. Bref, ce qui nous importe est la logique qui se cache derrière cette démarche qui a su inspirer la mise en œuvre du mémoire. Les différentes étapes reliées entre elles montrent le caractère rigoureux du procédé méthodologique tandis que les boucles de rétroaction font état de l'importance de se questionner et d'avoir du recul face aux étapes antérieures afin de les modifier si cela est nécessaire.

Le présent mémoire fait appel à un modèle d'analyse qui s'inspire d'un cadre théorique, lui-même construit à partir d'études empiriques. De cette manière, les données provenant de l'EMTE ont fait l'objet d'observations permettant la vérification empirique de ces construits théoriques (Gagnon, 2005). Notre démarche méthodologique cherche donc à confirmer ou infirmer les deux hypothèses mentionnées à la fin du Chapitre I qui s'appuient sur le modèle présenté plus tôt. En d'autres mots, l'étude a pour but d'apporter des contributions aux théories actuelles en mettant à l'épreuve certains concepts qui, dans le cas présent, s'avèrent la gestion participative et la gestion stratégique des ressources humaines. À cet effet, Gagnon (2005, p. 25) précise : « Concrètement, il s'agit de partir du cadre théorique pour aller vers l'analyse empirique et revenir contribuer à la théorie en précisant certains concepts ». Nous tenterons donc de comprendre dans quelles mesures les entreprises

canadiennes qui adoptent une GSRH encouragent vraisemblablement la gestion participative.

N'ayant pas contribué au design de l'EMTE, l'analyse des données repose sur des données secondaires. Ce type d'analyse réfère à un processus de recherche ou à un regroupement d'essais qui utilisent des données existantes pour répondre à des questions de recherche (Castle, 2003). L'analyse de données existantes comporte à la fois des avantages et des inconvénients. À l'égard des avantages, Coyer et Gallo (2005) soutiennent que l'analyse de données déjà existantes permet le développement de questions qui demandent une étude plus approfondie. De plus, les recherches qui utilisent ce type de données peuvent comparer leurs résultats aux premières études ayant utilisé les mêmes données et ainsi, les valider ou amener des interprétations supplémentaires. En principe, l'analyse de données déjà existantes s'effectue plus rapidement qu'une analyse dite traditionnelle puisque qu'il n'est pas nécessaire de faire la collecte de données. Du même coup, cet avantage rend l'étude moins dispendieuse puisqu'il y a une économie notable des ressources utilisées. Enfin, lorsque plusieurs études sont générées à l'égard d'un même phénomène, il devient plus facile de généraliser les résultats à une plus large population (Coyer et Gallo, 2005). Bien sûr, l'analyse de données déjà existantes ne comporte pas seulement des avantages. L'inconvénient le plus notable est que les données utilisées ont été préalablement collectées pour atteindre des objectifs différents (Castle, 2003). De cette manière, les questions de recherche, la population ou l'échantillon à l'étude et le cadre conceptuel ont été sélectionnés pour l'étude originale. En outre, les données ont la possibilité d'être désuètes ou encore elles peuvent négliger des populations importantes dans la recherche en cours (Coyer et Gallo, 2005).

Il est important de comprendre les avantages et les inconvénients reliés à l'utilisation des données puisées dans l'EMTE. Elles nous aideront à répondre à notre

objectif de recherche qui cherche à déterminer si les entreprises canadiennes qui se tournent vers une GSRH prédisent la présence de gestion participative.

2.2 DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL ET LES EMPLOYÉS

Les données utiles au présent mémoire ont été puisées dans l'EMTE de Statistique Canada, nous devons donc nous soustraire au cadre méthodologique établi par cet organisme. Cependant, puisque la méthodologie s'avère quelque peu complexe et que la totalité des données n'est pas pertinente pour notre recherche, nous ne nous attarderons pas sur l'ensemble du contenu méthodologique élaboré par Statistique Canada. Seules les informations saillantes seront évoquées.

Les règles de Statistique Canada à l'égard du respect de la confidentialité des résultats nous obligent à utiliser des données qui sont pondérées. Nous expliquerons brièvement en quoi consiste la pondération des données. Selon Statistique Canada (2006b, p. 77) :

Le principe de base de la pondération consiste à pondérer chaque unité par sa probabilité inverse d'inclusion dans l'échantillon. Cela donne le poids initial selon le plan d'échantillonnage, qui est souvent interprété comme le nombre de fois qu'il faudrait doubler chaque unité échantillonnée pour représenter l'ensemble de la population.

Des situations telles que la non-réponse des participants et le problème des sauteuses de strates (des grandes unités que nous croyons petites et vice-versa) demandent à ce qu'il y ait des corrections afin de conserver la représentativité de l'échantillon. Statistique Canada (2006b, p. 77) soutient que :

Pour la correction de la non-réponse, on multiplie les poids initiaux déterminés par le plan d'échantillonnage des unités déclarantes par un ratio de l'ensemble des unités échantillonnées sur l'ensemble des unités déclarantes de chaque strate.

Au regard de la correction pour les sauteuses de strate, ce procédé s'avère plus complexe car il existe plusieurs méthodes pour régler ce problème. La méthode choisie consiste à diminuer la pondération de plan de la sauteuse de strate et ensuite, distribuer la différence entre les unités en surplus à l'intérieur de la strate. Trente employeurs ont été choisis en vue de procéder à un ajustement des pondérations de plan (Statistique Canada, 2006b).

En somme, la pondération des données a été effectuée comme suit : « Les valeurs déclarées (ou imputées) pour chaque milieu de travail et chaque employé dans l'échantillon sont multipliées par la pondération qui leur est assignée et ces valeurs pondérées sont additionnées pour produire des estimés. » (Statistique Canada, 2001, p. 44). Ainsi, la présente recherche utilisera de façon majoritaire des données qui ont été pondérées bien qu'il soit arrivé à quelques reprises d'avoir recours à des données brutes. En effet, certaines tailles d'échantillon présentées dans ce chapitre sont basées sur des données brutes puisque ces chiffres peuvent être divulgués sans problème et n'enfreignent pas aux règles de confidentialité. Aussi, il est arrivé que certaines analyses ne permettaient pas l'utilisation de données pondérées, notamment lorsque les analyses demandaient à ce qu'il y ait un appariement entre les données ayant trait au milieu de travail et celles en regard des employés. Cet appariement était effectué en fusionnant la banque de données des milieux de travail et celles des employés. Comme chaque banque de données possédait un poids pour la pondération qui lui était propre, il devenait impossible de pondérer les données. C'est pourquoi Statistique Canada a permis le recours aux données brutes. Nous expliquerons en détails les raisons le temps venu de présenter les analyses.

Après avoir expliqué les règles de sécurité de Statistique Canada qui permettent de mieux comprendre la nature des données qui sont utilisées dans ce mémoire, il est nécessaire de fournir quelques informations générales sur l'EMTL. Cette enquête est une étude longitudinale par échantillon ayant été effectuée annuellement à partir de 1999 jusqu'en 2004. Elle touchait l'ensemble du Canada et les deux types de questionnaires visaient deux catégories distinctes de travailleurs : les employeurs et les employés. Nous avons cru nécessaire d'avoir recours à ces deux banques de données afin d'obtenir à la fois la vision des employés et celle des employeurs et de déterminer s'il existait des différences entre les points de vue de chaque groupe. En outre, chaque année, en moyenne, 6 000 milieux de travail ont été interrogés, 20 000 employés ont répondu aux questionnaires et les taux de réponses se situaient au-delà de 80%. Les chiffres mentionnés ci-dessus sont bruts. Les secteurs couverts allaient de la foresterie à la finance passant par l'enseignement et les services de soins de santé. Enfin, la diversité de la taille des emplacements couvrait à la fois les petites, moyennes et grosses entreprises (Krebs *et al.*, s.d.). Ceci étant, la richesse des échantillons est indéniable par leur grandeur et par l'ensemble des domaines abordés. Nous développerons cet aspect un peu plus loin dans le présent chapitre.

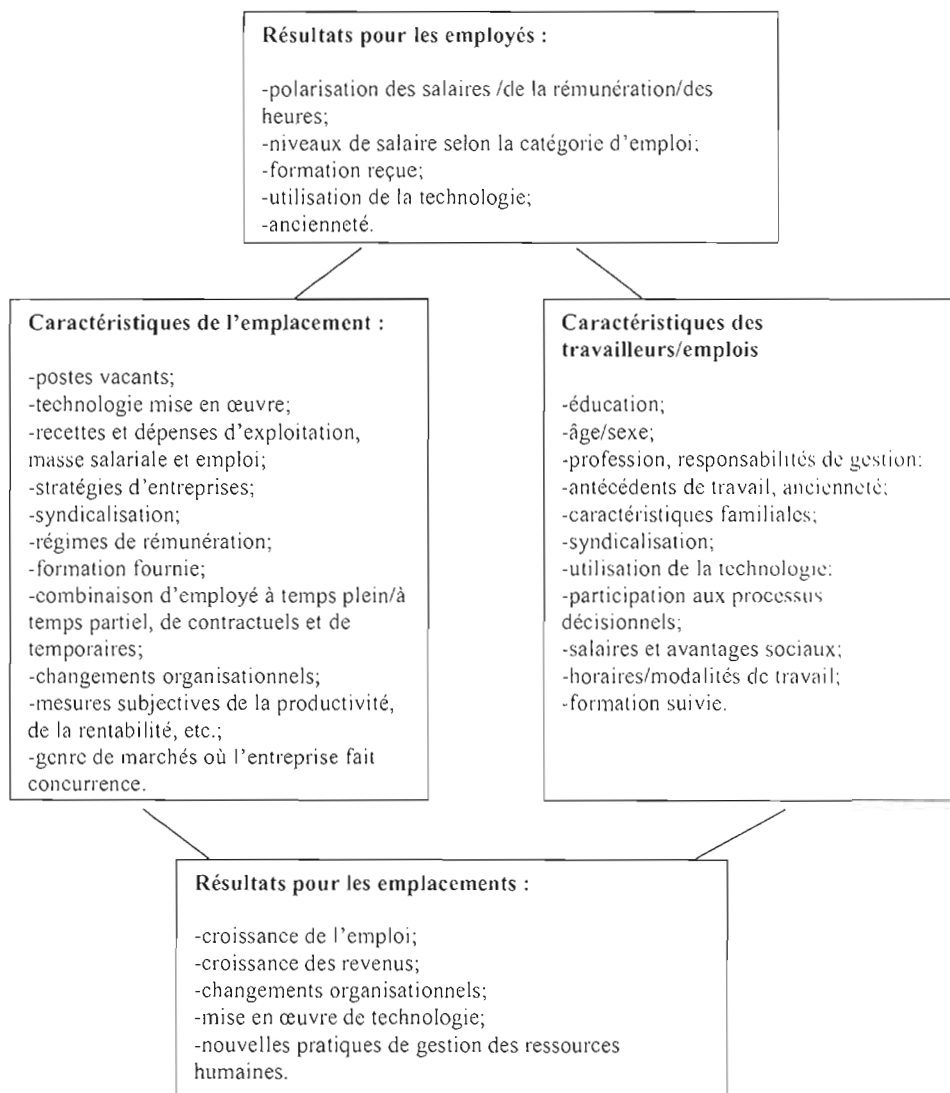
2.2.1 Les objectifs de l'EMTE

L'EMTE a été mise sur pied afin de répondre à plusieurs interrogations en regard à l'adaptation des milieux de travail et des travailleurs du Canada face à l'évolution constante des pays industrialisés. Plusieurs enquêtes montrent que ces deux sphères sociétales ont répondu à cette transformation majeure en effectuant entre autres des changements substantiels de la technologie, de l'organisation, de la formation, des salaires et de la création d'emplois (Statistique Canada, 2006b). Toutefois, ces études ne se sont pas penchées sur la question entourant les relations

qui existent entre les modifications du marché du travail et les changements vécus dans les organisations. C'est pourquoi l'objectif principal de l'EMTE est d'arriver à établir un lien entre les événements se produisant dans les établissements et les répercussions sur les employés.

La figure 2.1. montre les différents volets étudiés dans l'enquête et résume adéquatement les liens existant entre le contenu de l'enquête sur les établissements, le contenu de l'enquête sur les employés et les résultats (Statistique Canada, 2006b). Ainsi, les résultats obtenus pour les employés et les emplacements peuvent être expliqués à la fois par les caractéristiques des emplacements et par celles des employés. Statistique Canada (2006b, p. 5) ajoute : « Des questions considérées, auparavant, comme étant cruciales du côté de l'offre, souvent dans le contexte de capital humain, sont considérées davantage du côté de la demande ».

Figure 2.1 Contenu de l'EMTE



Source : *Statistique Canada, 2006b*

Un second objectif poursuivi par l'étude consiste à améliorer la compréhension des événements qui surviennent dans les firmes dans un contexte de changements profonds (Krebs *et al.*, s.d.). De cette manière, l'EMTE permet de répondre à moult questions relevant de l'actualité telles que le recours aux technologies, les stratégies d'affaires mises en place, la formation octroyée à la main-d'œuvre ainsi que la gestion des ressources humaines. Le dernier objectif de l'EMTE qui consiste à arriver à élargir l'infrastructure de l'enquête ne sera pas abordé, n'étant point pertinent dans le présent travail.

Les trois objectifs cités ci-dessus rendent compte de la portée de l'enquête sur le milieu de travail et les employés en ce sens qu'elle cherche à trouver des réponses à de nouvelles questions qui émergent dans un contexte de changements. De plus, le fait que l'EMTE s'attarde à la fois sur les milieux de travail et les employés, elle permet de confronter leur vision respective qui peut parfois comporter des différences. Ceci nous permet d'en dégager une position beaucoup plus objective du marché du travail. En somme, l'EMTE nous aidera à répondre à notre question de recherche en essayant d'établir le lien entre l'utilisation de la gestion stratégique des ressources humaines et la présence de la gestion participative dans les entreprises canadiennes.

2.2.2 Population

2.2.2.1 Population ciblée

L'échantillon de l'étude comprend deux composantes distinctes : la composante « milieu de travail » et la composante « employés ». Pour la première, elle est constituée de tous les établissements compris au Canada ayant des travailleurs rémunérés. Certaines exceptions s'appliquent en ce sens que les organisations situées au Yukon, Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut et celles opérant dans des

domaines reliés aux cultures agricoles, à l'élevage, à la pêche, à la chasse et au piégeage, aux ménages privés, aux organismes religieux et à l'administration publique n'ont pas été retenues. En ce qui a trait à la seconde composante, elle doit comprendre : « tous les employés travaillant ou en congé payé en mars dans les milieux de travail sélectionnés et qui reçoivent un état supplémentaire T-4 de l'Agence de douanes et du revenu du Canada » (Statistique Canada, 2006a, http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2#1).

2.2.2.2 Population observée

La population observée se définit comme suit : « Regroupement de toutes les unités pour lesquelles l'enquête peut de façon réaliste fournir de l'information » (Léonard *et al.*, 2001, p. 73). Dans le cas présent, l'échantillon utilisé pour l'EMIT provient à la fois du Registre des entreprises (RE), qui comprend l'ensemble des firmes situées au Canada, et des listes des travailleurs fournis par les employeurs étudiés.

2.2.3 Méthodes d'échantillonnage

2.2.3.1 Pré-test et Étude pilote

Avant de mettre en branle l'enquête, Statistique Canada s'est assuré de la faisabilité du projet en ayant recours à un pré-test. Cette méthode a permis de recueillir de précieuses informations et recommandations provenant de comités consultatifs d'une cinquantaine de firmes (Statistique Canada, 2006a, http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2#1). Par la suite, Statistique Canada a apporté les modifications nécessaires aux questionnaires. Ce pré-test a été secondé par une étude pilote. Les objectifs de l'enquête poursuivaient à la fois les

améliorations à apporter aux questionnaires mais s'assuraient aussi que les employeurs étaient disposés à répondre au type de questions contenues dans le questionnaire et à fournir les listes de travailleurs permettant l'élaboration d'échantillons intra-établissements (Léonard *et al.*, 2001). Ce projet pilote comptait 1000 employeurs inclus dans une strate déterminée à partir d'un échantillon de 5 500 employeurs. Par la suite, sept employés ont été sélectionnés au hasard pour chaque établissement.

Une fois le projet pilote terminé, l'étude de Statistique Canada a été mise en branle. Cet organisme a enrichi l'échantillon initial de 1999 en incluant de nouveaux sondés. Dans la mesure du possible, les mêmes fractions d'échantillonnage ont été appliquées à l'ensemble des échantillons.

2.2.3.2 La composante « milieu de travail »

En ce qui concerne la composante « milieu de travail », il a été possible de procéder, à partir de la base de sondage de l'EMTE, à une stratification afin d'obtenir des groupes relativement homogènes. Ces groupes ont permis d'effectuer une répartition et une sélection de l'échantillon. La stratification a été faite par secteur d'activité (14), par région (6) et par taille (3) (Krebs *et al.*, s.d.). Cette façon de faire a engendré 252 strates. Les employeurs retenus ont fait l'objet d'évaluation au fil du temps bien que de nouveaux employeurs ont été ajoutés à l'échantillon à chaque deux ans afin que ce dernier demeure représentatif.

2.2.3.3 La composante « employés »

En ce qui a trait à la composante « employés », la base de sondage a été créée par le biais de listes de travailleurs qui ont été mises à la disposition des enquêteurs par les milieux de travail sélectionnés. En optant pour la méthode probabiliste, un maximum de 24 travailleurs a été échantillonné par firme. Lorsqu'une entreprise ne comptait que quatre employés, l'ensemble était retenu. Un suivi a été effectué auprès des employés uniquement sur une période de deux ans puisqu'il s'avère ardu d'intégrer de nouveaux employeurs au gré des changements d'emplois des travailleurs. Ainsi, de nouveaux échantillons ont été élaborés à chaque deux ans.

2.2.3.4 La taille de l'échantillon et les taux de réponse pour l'année 2003

L'EMTE est une étude s'échelonnant sur cinq ans et c'est pourquoi, l'ensemble des données n'est pas disponible dans les Centre de données de recherche (CDR). En fait, au moment de la rédaction de ce mémoire, il n'est pas possible d'accéder aux données relatives à l'année 2004. Nous nous penchons donc uniquement sur les données les plus récentes qui sont disponibles, soit celles de 2003. Les échantillons de l'année 2003 comptaient 6 565 milieux de travail et 20 834 employés (Statistique Canada, 2006b). Il est à noter que les données susmentionnées sont brutes. Pour assurer la confidentialité des participants à l'étude, les statistiques descriptives qui seront présentées dans les sections suivantes ont été pondérées, ce qui amène des tailles d'échantillons revues à la hausse. En ce qui a trait aux taux de réponse, celui pour l'ensemble des employeurs en 2003 se situait à 83.1% et celui pour les employés atteignait 82.7% (pour plus de détails, voir ANNEXE E).

2.3 TECHNIQUES EMPLOYÉES POUR LA COLLECTE DE DONNÉES

Puisque les objectifs de recherche de Statistique Canada avaient trait à la fois aux employeurs et aux employés, deux questionnaires ont été créés afin d'atteindre les buts recherchés. Dans le cadre de notre recherche, ces deux questionnaires devront être utilisés puisque notre premier construit, soit la gestion participative, se retrouve à la fois dans le questionnaire destiné aux employeurs et aux employés (voir ANNEXES A et B). Le deuxième construit, la gestion stratégique des ressources humaines, est abordé exclusivement dans le questionnaire s'adressant aux employeurs (voir ANNEXE C). Ceci étant, les techniques employées pour la collecte des données ayant trait aux deux populations à l'étude seront présentées dans les paragraphes suivants.

En ce qui concerne les milieux de travail, en 1999, Statistique Canada a procédé à des entrevues en personne auprès des participants qui avaient donné leur approbation en complétant et en postant un formulaire de consentement. À partir de l'an 2000, la collecte des données s'est effectuée par le biais d'*interviews* téléphoniques assistées par ordinateur (Statistique Canada, 2006a. http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2#1). Au regard des employés, Statistique Canada a mené des entrevues téléphoniques auprès des répondants disposés à participer à l'étude et ayant complété et posté le formulaire de consentement. Le questionnaire destiné aux employeurs comptait 50 questions tandis que celui des employés en avait 59. Tous deux possédaient des questions dichotomiques, semi-ouvertes et ouvertes. Le premier type de questions comprend généralement les choix de réponse « oui » ou « non »; les questions semi-ouvertes sont plutôt celles pour lesquelles plusieurs choix de réponses sont offerts; les questions ouvertes n'offrent pas de choix de réponse préétablis; le répondant inscrit lui-même la réponse qu'il

désire. Les sondés n'ayant pas participé à l'enquête n'ont pas été retenus et il a fallu avoir recours à une technique statistique appelée « imputation » pour les répondants n'ayant pas complété toutes les questions. Cette technique sert à indiquer les valeurs manquantes (Krebs *et al.*, s.d.).

L'ensemble des sujets couverts dans les questionnaires ne sera pas tenu en compte dans ce mémoire puisque nous cherchons à déterminer si la présence de la gestion stratégique des ressources humaines amène à se tourner davantage vers la gestion participative. Les questions sur lesquelles nous nous attarderons sont au nombre de 21 et sont d'ailleurs disponibles en ANNEXES A, B et C. Celles portant sur la gestion participative sont au nombre de 13 et sont de type dichotomique et semi-ouvertes. Les items dichotomiques, au nombre de 6, sont compris dans le questionnaire destiné aux employeurs tandis que les questions semi-ouvertes, au nombre de 7, sont incluses dans celui s'adressant aux employés. L'ensemble des items ayant trait à ce construit correspond d'ailleurs à la manière dont a été défini le concept de gestion participative dans le chapitre I.

En ce qui a trait à la gestion stratégique des ressources humaines, le nombre d'items est de huit et une échelle a été utilisée. Ainsi, les choix de réponse offerts aux participants s'insèrent dans un continuum comprenant cinq points allant de « Pas important » à « Essentiel ». Le fait que le nombre de modalités soit impair fait en sorte que les répondants n'ont pas l'obligance de prendre position grâce à l'existence d'un point neutre. Rappelons que les items renvoyant à ce deuxième construit apparaissent comme concordants avec la définition qui a été retenue, assurant ainsi une cohérence entre le cadre théorique et méthodologique.

2.4 MESURE DES VARIABLES

Deux types de variables contrôles ont été identifiées; celles ayant trait aux employeurs et celles se rapportant aux employés. Au regard des variables contrôles destinées aux employeurs, elles sont au nombre de deux: la taille des entreprises et la nature de l'industrie. En ce qui concerne les variables contrôles associées aux employés, elles sont au nombre de trois: la taille des entreprises, le niveau de satisfaction et la présence d'une convention collective. Dans les sections suivantes, nous justifierons tout d'abord le choix théorique des variables contrôles en présentant différents résultats obtenus dans quelques études. À cet effet, selon Becker (2005), il importe de justifier théoriquement l'inclusion des variables contrôles dans notre recherche en démontrant leur incidence sur la variable dépendante. Ensuite, nous nous attarderons aux énoncés relatifs à nos variables qui sont contenus dans les questionnaires. Enfin, nous présenterons plusieurs analyses statistiques afin de constater de quelles manières se comportent les variables à l'étude.

2.4.1 Les variables contrôles associées aux employeurs

Avant de présenter les variables contrôles reliées aux employeurs, nous porterons notre attention sur le tableau 2.1 qui contient les indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » des employeurs. Il est à noter que les indicateurs de cette variable sont de nature nominale.

Tableau 2.1 Indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employeurs

Indicateurs de la variable dépendante	Modalités de réponse
Partage de l'information avec les employés	1 = oui 3 = non
Conception flexible des tâches	1 = oui 3 = non
Programme de suggestion des employés	1 = oui 3 = non
Équipe de résolution de problèmes	1 = oui 3 = non
Comité mixte patron-employés	1 = oui 3 = non
Groupe de travail autonome	1 = oui 3 = non

2.4.1.1 La taille des entreprises

Bien que nous ayons retenu la taille des entreprises comme variable contrôle, le lien entre cette variable et la gestion participative demeure ambigu (Heller *et al.*, 1998). En effet, certaines études établissent une relation positive entre la gestion participative et les entreprises de grande taille (Lawler *et al.*, 1995) tandis que d'autres chercheurs déterminent un lien négatif (Heller *et al.*, 1998). Les relations positives s'expliquent par le fait que les grandes entreprises ont tendance à se tourner vers des pratiques plus innovatrices que les firmes comptant moins d'employés. De plus, de façon générale, les entreprises de grande taille sont confrontées à un bassin plus large de problèmes associés à la motivation des employés. Ces derniers sont souvent résolus par la mise en place d'une gestion participative.

D'autres chercheurs ont trouvé des relations négatives et positives entre différentes pratiques de gestion participative et la taille de l'organisation. En effet, une recherche ayant pour but d'identifier les déterminants de la participation directe

des employés dans des organisations européennes a démontré que la direction de la relation entre la taille de l'entreprise et la participation des travailleurs dépend du type de participation employée (Cabrera *et al.*, 2003). Deux types de participation ont été étudiés dans cette recherche. Le premier est la consultation qui est définie comme des pratiques dans lesquelles les gestionnaires encouragent les employés à partager leurs opinions au regard de leur travail mais qui se réservent tout de même le droit de prendre une décision finale. Le deuxième s'avère la délégation qui est perçue comme une pratique qui octroie aux travailleurs un niveau de responsabilités et d'autonomie élevés pour l'organisation et l'exécution de leur travail (Cabrera *et al.*, 2003). Ainsi, la consultation des travailleurs est associée positivement aux entreprises de grande taille ($\beta = 0.06, p < 0.001$) tandis que la délégation a un lien négatif avec les grandes firmes ($\beta = -0.05, p < 0.01$). En d'autres termes, les résultats indiquent que plus la taille de l'entreprise est grande, plus la consultation est présente et moins la délégation l'est. Dans ce contexte, la consultation serait une pratique de gestion que peuvent utiliser facilement les organisations de grande taille afin d'augmenter la satisfaction des employés ou le partage d'informations. Au regard de la délégation, les grandes entreprises étant reconnues pour leur caractère impersonnel et leur lourdeur administrative, il peut s'avérer plus difficile d'implanter cette pratique puisqu'elle demande une certaine complicité entre les dirigeants et les employés (Cabrera *et al.*, 2003).

Une seconde étude australienne s'est attardée à estimer les déterminants de quatre types de pratiques participatives des employés : les groupes de travail autonomes, les cercles de qualité, les comités consultatifs de même que les comités de résolution de problèmes (Brown *et al.*, 2007). Les auteurs ont déterminé que les firmes de petite taille sont reliées négativement aux comités consultatifs et aux comités de résolution de problèmes ($\beta = -0.263, p < 0.01$ et $\beta = -0.492, p < 0.01$) mais qu'elles ont un lien positif avec les groupes de travail autonomes ($\beta = 0.120, p < 0.05$) (Brown *et al.*, 2007). En d'autres termes, cela signifie que plus l'entreprise

est de petite taille, moins il y a des comités consultatifs et des comités de résolution de problèmes et plus il y a des groupes de travail autonomes. Par ailleurs, l'analyse des résultats pour les firmes de taille moyenne a démontré qu'il y avait une relation négative avec les cercles de qualité ($\beta = -0.075$, $p < 0.1$), les comités consultatifs ($\beta = -0.116$, $p < 0.05$) et les comités de résolution de problèmes ($\beta = -0.249$, $p < 0.01$). Ces résultats nous informent que plus les entreprises sont de taille moyenne, moins il y a présence de cercles de qualité, de comités consultatifs et de comités de résolution de problèmes.

Au regard des firmes de grande taille, les auteurs soutiennent qu'elles sont plus enclines à faire appel à des pratiques telles que les cercles de qualité, les comités consultatifs et les comités de résolution de problèmes. Ces résultats laissent penser que plus il y a une distance entre les décisions managériales et les travailleurs, moins les gestionnaires sont disposés à adopter des pratiques ayant un fort niveau de contrôle. Ainsi, ces données démontrent l'impact possible de la taille des organisations sur la présence de la gestion participative dans des entreprises et montrent pour quelles raisons nous avons choisi cette variable contrôle.

Le questionnaire s'adressant aux employeurs dans l'EMTE a fait appel à plusieurs identificateurs afin de contrôler les échantillons. La taille des entreprises et le domaine de l'industrie font partie de ces identificateurs. Il n'y a donc pas d'énoncés proprement dits contenus dans le questionnaire. Toutefois, Statistique Canada a rendu disponible le dictionnaire de données EMTE (Statistique Canada, 2004a, http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-221-X1F/tS0130_f.htm), ce qui nous permet de rendre compte des choix contenus dans l'énoncé : 1 = moins de 20 employés, 2 = entre 20 et 99 employés, 3 = entre 100 et 499 employés et 4 = plus de 500 employés. Nous constatons que la variable contrôle « taille de l'entreprise » des employeurs est ordinale.

Le tableau 2.2 présente les fréquences de la variable « taille de l'entreprise » concernant les employeurs. Ces données sont pondérées. Il est possible de remarquer que le plus grand nombre d'organisations se retrouve dans la catégorie « 20 employés et moins » avec 85.3%. Mentionnons que seulement 2% de l'échantillon compte plus de 100 employés. De cette manière, notre échantillon comptait un très grand nombre de petites entreprises.

Tableau 2.2 Fréquences de la variable contrôle « taille de l'entreprise » associée aux employeurs »²

Variable contrôle	Fréquences
Taille des entreprises associée aux employeurs	Moins de 20 employés= 85.3 % (n = 617 404)
	20-99 employés= 12.6 % (n = 91 251)
	100-499 employés= 1.8% (n= 13 145)
	500 employés et plus= 0.2% (n= 1 742)
	Valeurs manquantes (n = 0)

Au regard du Khi-carré, la taille de l'entreprise et les indicateurs de la variable dépendante des employeurs sont significativement reliés. En effet, les résultats obtenus pour le partage de l'information avec les employés (χ^2 (3, N = 196 889) = 5551.071, p = 0.000, V de Cramer = 0.168), pour la conception flexible des tâches (χ^2 (3, N = 196 890) = 740.173, p = 0.000, V de Cramer = 0.061), pour les programmes de suggestion des employés (χ^2 (3, N = 196 887) = 954.493, p = 0.000, V de Cramer = 0.070), pour les équipes de résolution de problèmes (χ^2 (3, N = 196 889) = 3776.367, p = 0.000, V de Cramer = 0.138), pour les comités mixtes patron-employés (χ^2 (3, N = 196 888) = 17106.596, p = 0.000, V de Cramer = 0.295) ainsi que pour les groupes de travail autonomes (χ^2 (3, N = 196 890) = 1593.867, p = 0.000, V de Cramer = 0.090) s'avèrent tous significatifs. Le V de Cramer constitue une mesure de l'amplitude de l'effet concernant la relation estimée par le Khi-carré. Le V de Cramer dont la valeur est de 0.10 représente une faible amplitude de la relation; de 0.30, une amplitude modérée et de 0.50, une amplitude importante de la relation (Green *et al.*, 1997). À la

² L'échantillon était composé de 723 543 employeurs

lumière des résultats liés à l'amplitude de l'effet, nous constatons que la taille de l'entreprise a très peu d'incidence sur les nombreux indicateurs de la variable dépendante des employeurs. Les résultats permettent de constater que les pratiques de gestion participative sont peu utilisées dans les organisations. Toutefois, ces pratiques semblent beaucoup plus populaires dans les entreprises comptant 500 employés et plus, et ce, pour l'ensemble des indicateurs de la gestion participative (voir ANNEXE F pour l'ensemble des résultats).

Les analyses présentées antérieurement montrent que les relations existantes entre la variable contrôle « taille de l'entreprise » et la variable dépendante « gestion participative » concernant les employeurs s'avèrent très faibles. La taille de l'entreprise prédit peu la variable dépendante associée aux employeurs, et ce, malgré ce que soutient la littérature à ce sujet. Conformément aux recommandations de Becker (2005), il n'est pas nécessaire d'inclure la variable contrôle « taille de l'entreprise » dans les analyses statistiques ultérieures.

2.4.1.2 La nature de l'industrie

Plusieurs auteurs soutiennent que la popularité grandissante de la participation des employés peut être expliquée par la croissance de l'industrie des services (Heller *et al.*, 1998). Ces chercheurs croient que les employés du secteur des services constituent une part essentielle du produit puisqu'ils entrent directement en contact avec les clients contrairement aux travailleurs du secteur manufacturier. Ainsi, le secteur des services serait plus propice à faire émerger une gestion participative que le secteur manufacturier. Cabrera *et al.* (2003) ont d'ailleurs trouvé une relation significative entre la consultation des employés et la nature de l'industrie ($\beta = 0.14, p < 0.001$) et entre la délégation et la nature de l'industrie ($\beta = 0.12, p < 0.001$). Ils ont démontré que les compagnies dans le secteur des services se tournaient davantage

vers la consultation des employés et la délégation par rapport au secteur manufacturier.

La recherche de Brown *et al.* (2007) s'est aussi penchée sur l'incidence que détenait le type d'industrie sur la participation des employés. Ces auteurs ont démontré que les comités consultatifs étaient davantage présents dans la plupart des industries ($\beta = 0.094$, $p < 0.05$). Les comités de résolution de problèmes se retrouvent dans une moindre proportion dans les différentes industries ($\beta = -0.073$, $p < 0.05$).

De surcroît, Delbridge et Whitfield (2001) ont démontré que les travailleurs de firmes faisant appel à différents types de participation des employés considéraient avoir plus d'influence sur leur travail. Les types de participation étudiés s'avéraient la participation représentative « *representative participation* », les groupes de discussion, les cercles de qualité de même que les équipes de travail. Ils ont mis en évidence que ce sentiment d'influence sur le travail se manifestait de différentes manières selon le type d'industrie. Sans présenter en détails tous les résultats obtenus, il a été démontré qu'en présence de différents types de participation dans les firmes, les employés du secteur de l'éducation ($\beta = 0.288$, $p < 0.01$), de la santé et des services sociaux ($\beta = 0.206$, $p < 0.01$) et de l'hôtellerie ($\beta = 0.151$, $p < 0.05$) auraient l'impression d'influencer les tâches qu'ils effectuent. Toutefois, les travailleurs du secteur des finances n'auraient pas l'impression d'influencer leurs tâches ($\beta = -0.231$, $p < 0.01$). Il est donc possible de rendre compte de l'impact possible que peut avoir la nature de l'industrie sur la gestion participative.

Tel que mentionné précédemment, la nature de l'industrie constitue l'un des identificateurs de Statistique Canada pour le contrôle des échantillons. Nous avons donc, encore une fois, fait appel aux dictionnaires de données EMTE afin de présenter les modalités de réponse proposées aux répondants. La variable contrôle

« nature de l'industrie » est de type ordinal et compte quatorze choix de réponse: 1 = Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz, 2 = Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, 3 = Fabrication primaire, 4 = Fabrication secondaire, 5 = Fabrication tertiaire à forte intensité de capital, 6 = Construction, 7 = Transport, entreposage et commerce de gros, 8 = Communication et autres services publics, 9 = Commerce de détail et services aux consommateurs, 10 = Finances et assurances, 11 = Services immobiliers et de location, 12 = Services aux entreprises, 13 = Enseignement et services de soins de santé et 14 = Information et industries culturelles (Statistique Canada, 2004b, http://www.statcan.ca/francais/freecpub/71-221-XIF/tS0110_f.htm). Il est à noter que ces modalités de réponses ont été par la suite regroupées en cinq groupes afin de respecter les règles de confidentialité de Statistique Canada (voir tableau 2.3).

Le tableau 2.3 s'attarde sur les statistiques descriptives de la variable contrôle « nature de l'industrie ». Le plus grand nombre d'organisations se retrouve dans le secteur « Communication, autres services publics, commerce de détail et services aux consommateurs » avec 33.7%, suivi du secteur des « Finances, assurances, services immobiliers, location et services aux entreprises » avec 21.9%. En y ajoutant le secteur de l'enseignement, services de soins de santé, information et industries culturelles avec 15.7%, nous atteignons 71.3%, ce qui constitue la proportion des entreprises du secteur des services contre 28.7% pour le secteur manufacturier réparti entre l'industrie forestière, extraction minière, de gaz, fabrication primaire, secondaire et tertiaire avec 9.3% et l'industrie de la construction, transport, entreposage et commerce de gros avec 19.4%.

Tableau 2.3 Fréquences de la variable contrôle « nature de l'industrie »³

Variable contrôle	Fréquences
Nature de l'industrie	Foresterie, extraction minière, de pétrole, de gaz , fabrication primaire. secondaire et tertiaire = 9.3 % (n = 67 085)
	Construction, transport, entreposage et commerce de gros = 19.4 % (n = 140 583)
	Communication, autres services publics, commerce de détail et services aux consommateurs = 33.7% (n= 243 881)
	Finances, assurances, services immobiliers, location et services aux entreprises = 21.9% (n= 158 287)
	Enseignement, services de soins de santé, information et industries culturelles = 15.7% (n= 113 706)
	Valeurs manquantes (n = 0)

En ce qui concerne le Khi-carré, la nature de l'industrie et les indicateurs de la variable dépendante des employeurs sont significativement reliés. En effet, les résultats obtenus pour le partage de l'information avec les employés (χ^2 (4, $N= 196\ 888$) = 4173.560 $p = 0.000$, V de Cramer = 0.155), pour la conception flexible des tâches (χ^2 (4, $N= 196\ 889$) = 2054.150, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.102), pour les programmes de suggestion des employés (χ^2 (4, $N= 196\ 888$) = 4226.107, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.147), pour les équipes de résolution de problèmes (χ^2 (4, $N= 196\ 890$) = 2939.156, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.122), pour les comités mixtes patron-employés (χ^2 (4, $N= 196\ 890$) = 1911.914, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.246) ainsi que pour les groupes de travail autonomes (χ^2 (4, $N= 196\ 888$) = 5411.506, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.166) s'avèrent tous significatifs. À la lumière de l'analyse de l'amplitude de l'effet mesurée par le V de Cramer, nous pouvons conclure que la nature de l'industrie a peu d'incidence sur la variable dépendante puisque l'amplitude est de faible à modérée. Par convention, un V de Cramer de 0.10, 0.30 et 0.50 représente une amplitude de l'effet qui est faible, modérée et importante (Green et Salkind, 2008). Tant que nous n'avons pas une amplitude modérée de l'effet, nous ne pouvons attester de l'incidence marquée de la variable contrôle (Bonett et Wright,

³ L'échantillon était composé de 723 543 employeurs

2007; Breugh, 2003; Kline, 2004; Grisson et Kim, 2005; Murphy et Myers, 2004). En outre, il semble que les pratiques de gestion participative se retrouvent davantage dans le secteur des services plutôt que dans le secteur manufacturier (voir ANNEXE G pour l'ensemble des résultats).

Tout comme pour la variable contrôle « taille des entreprises », les analyses effectuées montrent que les liens existants entre la variable contrôle « nature de l'industrie » et la variable dépendante « gestion participative » associée aux employeurs s'avèrent très faibles. En somme, il n'est pas réellement utile d'intégrer cette variable contrôle dans les analyses statistiques subséquentes puisque l'amplitude de l'effet est faible (Becker, 2005). La nature de l'industrie ne peut donc prédire de façon adéquate la variable dépendante associée aux employeurs, et ce, malgré ce que soutient la littérature.

2.4.2 Les variables contrôles associées aux employés

Avant de présenter les variables contrôles reliées aux employés, nous porterons notre attention sur le tableau 2.4 qui contient les indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employés. Notons que cette variable est de type ordinal. À cet effet, une échelle à trois points (1= Jamais, 2= Parfois et 3= Souvent) a été employée pour les quatre premiers indicateurs tandis qu'une échelle à quatre points a été utilisée pour les trois dernières questions (1= Jamais, 2= Parfois, 3= Souvent et 4= Toujours) (voir le tableau 2.4).

Tableau 2.4 Indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employés

Indicateurs de la variable dépendante	Modalités de réponse
Rendement global de l'établissement (Partage de l'information)	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent
Rotation des emplois	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent
Sondage d'opinion auprès des employés	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent
Suggestions provenant des employés	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent
Membre d'une équipe ou cercle de qualité	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent 4 = toujours
Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent 4 = toujours
Membre d'un groupe de travail autonome	1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent 4 = toujours

2.4.2.1 La taille de l'entreprise

Le questionnaire destiné aux employés a aussi fait appel à des identificateurs afin d'assurer le contrôle des échantillons. De cette manière, la taille des entreprises a été retenue comme identificateur. Les choix contenus dans l'énoncé sont donc les suivants : 1= moins de 20 employés, 2 = entre 20 et 99 employés, 3 = entre 100 et 499 employés et 4 = plus de 500 employés. Il s'agit donc d'une variable ordinale.

Puisque nous nous sommes déjà attardés sur les relations existantes entre la taille des entreprises et la gestion participative dans la section 2.4.1.1, il ne sera pas nécessaire de présenter à nouveau ces résultats empiriques. Il demeure toutefois de

mise de rendre compte des fréquences de cette variable contrôle. Contrairement à la taille des entreprises associée aux employeurs, la répartition s'avère plus égale entre les différentes catégories. Le tableau 2.5 montre que 30.0% des entreprises ont 20 employés et moins, 29.6% des firmes comptent entre 20 et 99 travailleurs, 20.5% des organisations ont entre 100 et 499 employés et 19.9% des entreprises comptent 500 employés et plus.

Tableau 2.5 Fréquences de la variable contrôle « taille de l'entreprise » associée aux employés »⁴

Variable contrôle	Fréquences
Taille des entreprises associée aux employés	Moins de 20 employés= 30.0 % (n = 3 641 990)
	20-99 employés= 29.6 % (n = 3 584 929)
	100-499 employés= 20.5 % (n= 2 481 138)
	500 employés et plus= 19.9 % (n= 2 411 737)
	Valeurs manquantes (n = 0)

En ce qui concerne le Khi-carré, la taille de l'entreprise et les indicateurs de la variable dépendante des employés sont significativement reliés. En effet, les résultats obtenus pour « rendement global de l'établissement » (χ^2 (6, $N= 9\ 765\ 190$) = 358575.51, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.135), pour « rotation des emplois » (χ^2 (6, $N= 9\ 765\ 190$) = 21289.053, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.033), pour « sondage d'opinion auprès des employés » (χ^2 (6, $N= 9\ 765\ 190$) = 448924.05, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.152), pour « suggestions provenant des employés » (χ^2 (6, $N= 9\ 765\ 190$) = 77168.509, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.063), pour « membre d'une équipe ou cercle de qualité » (χ^2 (9, $N= 9\ 765\ 192$) = 36137.369, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.035), pour « membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés » (χ^2 (9, $N= 9\ 765\ 189$) = 60211.681, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.045) ainsi que pour « membre d'un groupe de travail autonome » (χ^2 (9, $N= 9\ 765\ 191$) = 23474.590, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.028) s'avèrent tous significatifs. Ces données liées à

⁴ L'échantillon était composé de 12 119 794 employés

l'amplitude de l'effet montrent clairement que la taille de l'entreprise des employés n'a que très peu d'incidence sur la variable dépendante « gestion participative » concernant les employés. Rappelons qu'un V de Cramer de 0.10, 0.30 et 0.50 signifie que l'amplitude de l'effet est faible, modérée et importante (Green et Salkind, 2008). Ainsi, nous ne pouvons pas attester de l'incidence marquée de la variable contrôle tant et aussi longtemps que nous n'obtiendrons pas une amplitude modérée de l'effet (Bonett et Wright, 2007; Breugh, 2003; Kline, 2004; Grisson et Kim, 2005; Murphy et Myers, 2004). De manière générale, la fréquence à laquelle les employés se tournent vers les pratiques de gestion participative est faible puisqu'elle varie entre 19.9% et 30.0%. Les pratiques de gestion participative s'avèrent tout de même plus populaires dans les entreprises comptant 500 employés et plus, et ce, pour l'ensemble des indicateurs de la gestion participative (voir ANNEXE H pour l'ensemble des résultats).

En outre, puisque la variable contrôle « taille de l'entreprise » et la variable dépendante des employés sont toutes deux de type ordinal, nous avons effectué des corrélations de Spearman. Le coefficient de Spearman peut prendre des valeurs allant de -1 à 1. Des coefficients de corrélation de 0.10, 0.30 et 0.50 signifient respectivement une amplitude de l'effet qui est qualifiée de faible, moyenne et forte (Green *et al.*, 1997). Les données obtenues apparaissant dans le tableau 2.6 démontrent clairement que l'amplitude de l'effet est très faible.

Tableau 2.6 Les résultats des corrélations de Spearman entre la variable dépendante reliée aux employés et la taille de l'entreprise

Indicateurs	Spearman	Valeur de p
Rendement global de l'établissement (Partage de l'information)	0.173	0.000*
Rotation des emplois	0.022	0.000*
Sondage d'opinion auprès des employés	0.183	0.000*
Suggestions provenant des employés	0.063	0.000*

* $p < 0.01$ ** $p < 0.05$

Tableau 2.6 Les résultats des corrélations de Spearman entre la variable dépendante reliée aux employés et la taille de l'entreprise (suite)

Indicateurs	Spearman	Valeur de p
Membre d'une équipe ou cercle de qualité	0.037	0.000*
Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés	0.054	0.000*
Membre d'un groupe de travail autonome	0.001	0.014**

* $p < 0.01$ ** $p < 0.05$

Les analyses présentées antérieurement montrent que les liens existants entre la variable contrôle « taille de l'entreprise » et la variable dépendante « gestion participative » reliée aux employés s'avèrent très faibles.. Il n'y a pas lieu d'intégrer cette variable contrôle dans les analyses statistiques conformément aux recommandations de Becker (2005).

2.4.2.2 Le niveau de satisfaction de l'emploi

Nous avons choisi cette variable contrôle car nous croyons que la satisfaction au travail peut avoir une incidence sur la participation des employés. D'ailleurs, la satisfaction et la participation au travail ont fait l'objet de nombreuses études afin de déterminer les relations existant entre ces deux concepts. Certaines recherches voient la satisfaction comme un déterminant menant à la participation tandis que d'autres la perçoivent comme une conséquence de cette dernière (Heller *et al.*, 1998). Dans cette optique, des employés satisfaits au travail seront plus portés à participer que des travailleurs insatisfaits. Puisque la satisfaction au travail semble avoir un impact sur la participation des travailleurs, cette variable contrôle sera donc retenue.

Le niveau de satisfaction de l'emploi est mesuré à l'aide d'une échelle à quatre points. La question est formulée de la façon suivante : « *Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'emploi que vous occupez, compte tenu de tous les aspects de*

ce dernier ? » (voir ANNEXE I). Les employés avaient la possibilité de choisir parmi l'une des quatre modalités suivantes : 1 = très satisfait, 2 = satisfait, 3 = insatisfait et 4 = très insatisfait. La variable contrôle est donc de nature ordinale.

Les statistiques descriptives permettent de rendre compte que la moyenne obtenue est de 1.7784. Une telle moyenne indique que la satisfaction des employés varie entre très satisfaits et satisfaits. En ce qui concerne l'écart-type, le score obtenu est de 0.67107. Quant aux indices de symétrie et d'aplatissement, les résultats se situent dans les limites acceptables avec 0.750 et 1.148. En effet, Stevens (2002) souligne que ces deux indices doivent se situer entre -2 et 2. Cela nous indique qu'il n'est pas requis de modifier les données. À l'égard des fréquences, le tableau 2.7 nous informe des résultats obtenus pour la satisfaction de l'emploi. Ces données indiquent que 90.7% des employés sont très satisfaits (33.7%) ou satisfaits (57.0%).

Tableau 2.7 Fréquences de la variable contrôle « satisfaction de l'emploi »⁵

Variable contrôle	Fréquences
Satisfaction de l'emploi	Très satisfait= 33.7 % (n = 4 083 514) Satisfait= 57.0 % (n = 6 891 648) Insatisfait= 7.0 % (n = 846 184) Très insatisfait= 2.3 % (n = 278 272) Valeurs manquantes (n = 20 176)

En ce qui concerne les tableaux croisés, la présence des pratiques de gestion participative s'avère plutôt faible. Ainsi, le niveau de satisfaction de l'emploi a peu d'incidence sur le fait d'adopter ou non une méthode participative (voir ANNEXE J pour l'ensemble des résultats).

Puisque la variable contrôle «satisfaction de l'emploi» et la variable dépendante des employés sont métriques, nous avons effectué des corrélations de

⁵ L'échantillon était composé de 12 119 794 employés

Pearson. Tout comme le coefficient de Spearman, il peut prendre des valeurs allant de -1 à 1 . Des coefficients de corrélation de 0.10 , 0.30 et 0.50 signifient respectivement une relation entre deux variables qui est faible, moyenne et forte (Green *et al.*, 1997). Les données obtenues apparaissent dans le tableau 2.8. Encore une fois, les relations s'avèrent toutes significatives bien que la force des relations demeure peu élevée. Remarquons que tous les coefficients sont négatifs, ce qui suggère une relation négative entre la satisfaction de l'emploi et la gestion participative. Il est possible de constater des données aberrantes dans l'enquête de Statistique Canada attribuable à des biais de mesure. Dans le cas présent, étant donné que la force des relations est très faible, il n'est pas nécessaire de pousser davantage l'interprétation.

Tableau 2.8 Les résultats des corrélations de Pearson entre la variable dépendante « gestion participative » reliée aux employés et la variable contrôle « satisfaction de l'emploi »

Indicateurs	Pearson	Valeur de p
Rendement global de l'établissement (Partage de l'information)	-0.170	0.000*
Rotation des emplois	-0.005	0.000*
Sondage d'opinion auprès des employés	-0.071	0.000*
Suggestions provenant des employés	-0.167	0.000*
Membre d'une équipe ou cercle de qualité	-0.115	0.000*
Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés	-0.139	0.000*
Membre d'un groupe de travail autonome	-0.069	0.000*

* $p < 0.01$

Tout comme la taille de l'entreprise, les résultats obtenus ne permettent pas de conclure qu'il existe de fortes relations entre la variable contrôle « satisfaction de l'emploi » et la variable dépendante des employés « gestion participative ». La satisfaction de l'emploi ne permet pas de prédire adéquatement la variable dépendante associée aux employés, et ce, malgré ce que soutient la littérature. Selon les recommandations de Becker (2005), nous n'inclurons pas cette variable contrôle dans les analyses ultérieures.

2.4.2.3 La présence d'une convention collective

Cette variable contrôle a été sélectionnée puisque dans certains cas, le fait de faire partie d'un syndicat peut diminuer la participation au travail tandis que dans d'autres situations, il peut y avoir un renforcement mutuel entre le mouvement syndical et la gestion participative (Lansky, 2004; Srivastava, 2004). Lorsque les syndicats perçoivent la gestion participative comme une menace, il arrive qu'ils rejettent toute forme de gestion qui s'apparente au modèle participatif. Le mouvement syndical tient à conserver son droit de regard sur les décisions organisationnelles ainsi que la représentation de ses membres (Mumford, 1981). Détenant un pouvoir décisionnel, ces derniers doivent être consultés avant la mise en place de nouveaux modes de gestion puisqu'ils déterminent les coûts reliés à la main-d'œuvre, la productivité de la firme et le niveau d'avantage compétitif durable (Katz et Elser, 1997). À l'inverse, il est possible que les syndicats voient de manière positive l'établissement de la gestion participative. Dans ce cas, les syndicats encouragent le bon fonctionnement de cette méthode de gestion et travaillent de concert avec les gestionnaires pour assurer le succès de la mise en place de la gestion participative (Srivastava, 2004). D'ailleurs, Brown *et al.* (2007) ont démontré la présence d'un lien positif entre les syndicats et les comités consultatifs ($\beta = 0.195, p < 0.01$) et les comités de résolution de problèmes ($\beta = 0.083, p < 0.05$). Puisque les thèmes discutés dans les comités consultatifs et les comités de résolution de problèmes concernent des sujets relevant traditionnellement des syndicats, ces derniers ne se sentiraient pas menacés par leur présence dans l'entreprise.

En outre, l'étude de Delbridge et Whitfield (2003) présentée précédemment à chercher à démontrer l'incidence de la présence des syndicats quant au sentiment d'influence que détenaient les employés envers leur travail lorsque différents types de participation étaient présents dans les organisations. Les résultats ont montré que les

employés syndiqués avaient l'impression de ne pas avoir d'influence sur la cadence de leur travail, et ce, malgré la présence de différents types de participation au travail ($\beta = -0.078, p < 0.05$). Ainsi, selon la situation, le mouvement syndical peut boycotter ou encourager la participation des employés. Ces effets expliquent donc les raisons pour lesquelles nous avons inclus l'adhésion syndicale dans les variables contrôles.

À l'aide d'une échelle dichotomique comptant les choix de réponses « oui » ou « non », l'énoncé ayant trait à la présence d'une convention collective est formulé de la manière suivante : « *À votre emploi, êtes-vous membre d'un syndicat ou régi par une convention collective ?* » (voir ANNEXE K). Les choix de réponse mis à la disposition des travailleurs étaient les suivants : 1 = oui, 3 = non.

Puisque cette variable contrôle est de type dichotomique, nous présenterons au tableau 2.9 les fréquences et la taille de l'échantillon. Ce tableau nous permet de constater que 25.7% des entreprises interrogées sont syndiquées, ce qui correspond à 3 115 287 employés. Il est à noter que ces chiffres sont pondérés.

Tableau 2.9 Statistiques descriptives de la variable contrôle « présence d'une convention collective »⁶

Variable contrôle	Fréquences
Présence d'une convention collective	Oui= 25.7 % (n = 3 115 287) Non= 74.3 % (n = 9 004 506) Valeurs manquantes (n = 0)

À l'égard du Khi-carré, la présence d'une convention collective et les indicateurs de la variable dépendante des employés sont significativement reliés. En effet, les résultats obtenus pour « rendement global de l'établissement » ($\chi^2 (2, N = 9\,765\,190) = 60271.422, p = 0.000, V \text{ de Cramer} = 0.079$), pour « rotation des emplois » ($\chi^2 (2, N = 9\,765\,191) = 1860.834, p = 0.000, V \text{ de Cramer} = 0.014$), pour « sondage

d'opinion auprès des employés » (χ^2 (2, $N= 9\,765\,190$) = 61658.084, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.079), pour « suggestions provenant des employés » (χ^2 (2, $N= 9\,765\,191$) = 10787.483, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.033), pour « membre d'une équipe ou cercle de qualité » (χ^2 (3, $N= 9\,765\,191$) = 67695.943, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.083), pour « membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés » (χ^2 (3, $N= 9\,765\,191$) = 5912.968, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.025) ainsi que pour « membre d'un groupe de travail autonome » (χ^2 (3, $N= 9\,765\,190$) = 113587.34, $p = 0.000$, V de Cramer = 0.108) s'avèrent tous significatifs. Les résultats associés à l'amplitude de l'effet indiquent que la présence d'une convention collective n'a que très peu d'incidence sur la variable dépendante « gestion participative » associée aux employés. Le V de Cramer dont la valeur est de 0.10 représente une faible amplitude de la relation; de 0.30, une amplitude modérée et de 0.50, une amplitude importante de la relation (Green *et al.*, 1997). Nous ne pouvons donc affirmer l'incidence marquée de la variable contrôle puisque nous n'avons pas obtenu une amplitude de l'effet qui soit modérée (Bonett et Wright, 2007; Breugh, 2003; Kline, 2004; Grisson et Kim, 2005; Murphy et Myers, 2004). De façon générale, que l'entreprise soit syndiquée ou non, les proportions demeurent sensiblement les mêmes quant à la fréquence à laquelle les travailleurs se tournent vers les pratiques de gestion participative (voir ANNEXE L pour l'ensemble des résultats).

Un test-t a été produit afin de déterminer à quel point il y avait une différence entre les entreprises syndiquées ou non au regard de la présence de pratiques de gestion participative. L'ensemble des résultats est présenté au tableau 2.10 et ce dernier permet de constater que les moyennes obtenues pour la présence ainsi que l'absence de convention collective sont sensiblement semblables. Rappelons que les échelles de réponse associées à la variable dépendante étaient les suivantes 1= jamais, 2= parfois, 3= souvent et pour les variables « membres d'une équipe ou cercle

⁶ L'échantillon pondéré est composé de 12 119 794 employés

de qualité », « membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés » et « membre d'un groupe de travail autonome », la modalité de réponse « toujours » a été ajoutée. Ainsi, lorsque la moyenne est peu élevée, cela signifie que la présence de gestion participative est faible. Dans le cas présent, que l'entreprise soit syndiquée ou non, la présence de gestion participative demeure faible. Il est aussi important de constater que l'amplitude de l'effet obtenue est extrêmement faible, voire insignifiante selon les résultats présentés dans le tableau 2.10. En effet, par convention, l'amplitude de l'effet pour les tests-t est respectivement de 0.01, 0.06 et 0.14 (Green et Salkind, 2008).

Tableau 2.10 Comparaison entre les entreprises syndiquées ou non sur le plan de la présence des pratiques de gestion participative

Indicateurs	Groupe	N=	Moyenne	Test-t	Valeur de p	Amplitude de l'effet
Rendement global de l'établissement (Partage de l'information)	Présence d'une convention collective	2 995 306	2.2328	14.100	0.000*	0.00000204
	Absence d'une convention collective	6 769 884	2.2259			
Rotation des emplois	Présence d'une convention collective	2 995 306	1.4370	-14.595	0.000*	0.00002181
	Absence d'une convention collective	6 769 884	1.4432			
Sondage d'opinion auprès des employés	Présence d'une convention collective	2 995 306	1.6380	209.315	0.000*	0.004467
	Absence d'une convention collective	6 769 884	1.5534			
Suggestions provenant des employés	Présence d'une convention collective	2 995 306	2.0932	6.691	0.000*	0.00000458
	Absence d'une convention collective	6 769 884	2.0900			

* $p < 0.01$

Tableau 2.10 Comparaison entre les entreprises syndiquées ou non sur le plan de la présence des pratiques de gestion participative (suite)

Indicateurs	Groupe	N=	Moyenne	Test-t	Valeur de p	Amplitude de l'effet
Membre d'une équipe ou cercle de qualité	Présence d'une convention collective	2 995 306	1.8787	-231.175	0.000*	0.005443
	Absence d'une convention collective	6 769 884	2.0065			
Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés	Présence d'une convention collective	2 995 306	1.7080	-32.431	0.000*	0.0001077
	Absence d'une convention collective	6 769 884	1.7284			
Membre d'un groupe de travail autonome	Présence d'une convention collective	2 995 306	1.6990	-251.356	0.000*	0.006428
	Absence d'une convention collective	6 769 884	1.8885			

* $p < 0.01$

Tel que souligné pour les variables contrôles qui ont déjà été présentées, les analyses effectuées permettent de constater que la variable contrôle « présence d'une convention collective » n'a que très peu d'incidence sur la variable dépendante « gestion participative » associée aux employés. Cette variable ne sera pas incluse dans les analyses statistiques conformément aux recommandations de Becker (2005).

L'ensemble des résultats ayant trait aux variables contrôles a démontré que ces dernières ne permettent pas de fournir des explications supplémentaires au regard des résultats obtenus entre les variables dépendantes et la variable indépendante. L'effet des variables contrôles sur les variables dépendantes demeure très limité. Ceci a été démontré par les V de Cramer qui ont montré le peu d'incidence qu'avaient les variables contrôles sur les variables dépendantes. D'ailleurs, sans présenter les

données à l'égard du coefficient de Gamma, ce test nous a aussi permis de confirmer les résultats des V de Cramer. Ces constatations nous ont amenés à décider de ne pas conserver les variables contrôles dans les modèles de régression logistique.

2.4.3 La variable indépendante

Les énoncés ayant trait à la variable indépendante « gestion stratégique des ressources humaines » sont contenus dans le questionnaire s'adressant aux employeurs (voir ANNEXE C). Puisque ces énoncés font partie d'une dimension plus large appelée « Stratégies d'entreprise », nous n'avons retenu que les huit éléments qui étaient liés à la gestion stratégique des ressources humaines. La question posée aux employeurs s'avérait la suivante : « *Veillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale d'entreprise de cet emplacement* ». Les choix de réponse offerts aux participants s'insèrent dans un continuum comprenant cinq points allant de « Pas important » à « Essentiel ».

Afin de faciliter l'interprétation des résultats des différentes régressions logistiques, Wright (1998) propose de modifier l'échelle ordinale en échelle dichotomique. De cette manière, le chiffre 0 indique que cette pratique de GSRH n'est « pas du tout importante ou peu importante » tandis que le chiffre 1 signifie que la pratique est « importante, très importante ou essentielle ». À cet effet, le tableau 2.11 présente les fréquences associées à chaque modalité de réponse, et ce, avant et après le recodage. Il est important de mentionner que les données produites avant le recodage ont fait l'objet de regroupements afin de respecter les règles de confidentialité de Statistique Canada. De cette manière, trois groupes ont été formés avant d'effectuer le recodage : « pas important et peu important », « important » de même que « très important et essentiel ». Les résultats montrent que les pratiques de GSRH « réorganisation des méthodes de travail » et « collaboration accrue entre la direction et les employés » obtiennent des scores très divisés.

Toutefois, le perfectionnement des compétences des employés, le renforcement de la participation des employés, l'amélioration des mesures de rendement, la gestion de la qualité totale et les réductions des coûts de la main-d'œuvre sont fortement considérés par les employeurs comme importants, très importants ou essentiels. Enfin, le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat a obtenu la plus faible proportion avec seulement 30.1% des répondants qui voient cette pratique comme importante, très importante ou essentielle.

Tableau 2.11 Fréquences concernant l'importance accordée aux pratiques de gestion des ressources humaines par les employeurs⁷

Pratiques de GSRH	Fréquences avant le recodage des indicateurs	Fréquences après le recodage des indicateurs
Réorganisation des méthodes de travail	-Pas important et peu important = 47.9 % (n = 243 221) -Important = 36.2 % (n= 183 921) -Très important et essentiel = 15.9 % (n= 81 031) -Valeurs manquantes (n= 215 370)	-Pas important ou peu important = 47.9 % (n = 243 221) -Important, très important ou essentiel = 52.1 % (n = 264 951) -Valeurs manquantes (n = 215 370)
Collaboration accrue entre la direction et les employés	-Pas important et peu important = 47.9 % (n = 243 221) -Important = 36.2 % (n= 183 921) -Très important et essentiel = 15.9 % (n= 81 031) -Valeurs manquantes (n= 215 370)	-Pas important ou peu important = 47.9 % (n = 243 221) -Important, très important ou essentiel = 52.1 % (n = 264 951) -Valeurs manquantes (n = 215 370)
Perfectionnement des compétences des employés	-Pas important et peu important = 20.3 % (n = 118 107) -Important = 46.9 % (n= 272 211) -Très important et essentiel = 32.8 % (n=190 450) -Valeurs manquantes (n= 142 775)	-Pas important ou peu important = 20.3 % (n = 118 107) -Important, très important ou essentiel = 79.7 % (n = 462 661) -Valeurs manquantes (n = 142 775)
Renforcement de la participation des employés	-Pas important et peu important = 25.6 % (n = 143 131) -Important = 45.3 % (n= 252 645) -Très important et essentiel = 29.1 % (n= 162 472) -Valeurs manquantes (n= 165 295)	-Pas important ou peu important = 25.6 % (n = 143 131) -Important, très important ou essentiel = 74.4 % (n = 415 117) -Valeurs manquantes (n = 165 295)

⁷ L'échantillon est composé de 723 543 employeurs

Tableau 2.11 Fréquences concernant l'importance accordée aux pratiques de gestion des ressources humaines par les employeurs (suite)⁸

Pratiques de GSRH	Fréquences avant le recodage des indicateurs	Fréquences après le recodage des indicateurs
Amélioration des mesures de rendement	-Pas important et peu important = 21.9 % (n = 125 321) -Important = 44.4 % (n= 254 376) -Très important et essentiel = 33.8 % (n= 193 694) -Valeurs manquantes (n= 150 152)	-Pas important ou peu important 21.9 % (n = 125 321) -Important, très important ou essentiel = 78.1 % (n = 448 070) -Valeurs manquantes (n = 150 152)
Gestion de la qualité totale	-Pas important et peu important = 17.4 % (n = 91 905) -Important = 40.2 % (n= 212 064) -Très important et essentiel = 42.4 % (n= 223 873) -Valeurs manquantes (n= 195 700)	-Pas important ou peu important 17.4 % (n = 91 905) -Important, très important ou essentiel = 82.6 % (n = 435 937) -Valeurs manquantes (n = 195 700)
Réduction des coûts de main d'œuvre	-Pas important et peu important = 32.5 % (n = 183 899) -Important = 39.5 % (n= 223 081) -Très important et essentiel = 28.0 % (n= 158 251) -Valeurs manquantes (n= 158 312)	-Pas important ou peu important 32.5 % (n = 183 899) -Important, très important ou essentiel = 67.5 % (n = 381 332) -Valeurs manquantes (n = 158 312)
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-Pas important et peu important = 69.9 % (n = 289 785) -Important = 22.1 % (n= 91 449) -Très important et essentiel = 8.0 % (n= 33 250) -Valeurs manquantes (n= 414 484)	-Pas important ou peu important 69.9 % (n = 289 785) -Important, très important ou essentiel = 30.1 % (n = 124 699) -Valeurs manquantes (n = 309 059)

2.4.4 La variable dépendante associée aux employeurs

Les pratiques de gestion participative reliées aux employeurs ont été mesurées dans le questionnaire destiné aux employeurs à l'aide de la question suivante : « *Pour le personnel opérationnel, lesquelles des pratiques suivantes sont appliquées officiellement dans cet emplacement ?* » (voir ANNEXE A). Les modalités de réponse proposées aux participants étaient « oui » ou « non ». Le tableau 2.12 résume les scores observés pour les indicateurs de cette variable. Nous constatons que, dans

une très large proportion, la plupart des employeurs considèrent que les pratiques de gestion participative ne sont pas appliquées de façon officielle dans leur entreprise.

Tableau 2.12 Fréquences concernant la proportion de la présence des pratiques de gestion participative chez les employeurs⁹

Pratiques de gestion participative	Fréquences
Partage de l'information avec les employés	Oui = 36.0 % (n = 70 930) Non = 64.0 % (n= 125 959) Valeurs manquantes (n= 526 654)
Conception flexible des tâches	Oui = 13.1 % (n = 25 713) Non = 86.9 % (n= 171 176) Valeurs manquantes (n= 526 654)
Programme de suggestion des employés	Oui = 30.8 % (n = 60 632) Non = 69.3 % (n= 136 257) Valeurs manquantes (n= 526 654)
Équipe de résolution de problèmes	Oui = 18.1 % (n = 35 718) Non = 81.9 % (n= 161 171) Valeurs manquantes (n= 526 654)
Comités mixtes patrons-employés	Oui = 15.1 % (n =29 773) Non = 84.9 % (n= 167 116) Valeurs manquantes (n= 526 654)
Groupes de travail autonomes	Oui = 6.1 % (n = 11 958) Non = 93.9 % (n= 184 930) Valeurs manquantes (n= 526 654)

2.4.5 La variable dépendante associée aux employés

Au regard des pratiques de gestion participative ayant trait aux employés, elles ont été mesurées dans le questionnaire adressé aux employés. Puisque plusieurs indicateurs servent à définir la variable dépendante et que chacun d'eux comprend une question qui lui est propre, nous ne présenterons pas en détails chaque question qui a été posée. En fait, pour chaque item, nous nous sommes attardés à la fréquence à laquelle les travailleurs participent à telle ou telle pratique (voir ANNEXE B). Les choix de réponse variaient de « jamais » à « souvent » et pour trois des indicateurs

⁹ L'échantillon est composé de 723 543 employeurs

(« membre d'une équipe ou d'un cercle de qualité », « membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés » et « membre d'un groupe de travail autonome »), la modalité « toujours » a été ajoutée. En outre, nous avons une seconde fois modifier l'échelle ordinale en échelle dichotomique. D'une part, cela facilite l'interprétation des données et d'autre part, cela nous permettra d'effectuer des régressions logistiques, analyse statistique qui requiert une variable dépendante dichotomique. Le tableau 2.13 comprend l'ensemble des fréquences reliées aux indicateurs de la variable dépendante associée aux employés. Nous remarquons que les fréquences avant et après le recodage y sont présentes. Les résultats montrent des différences notables. D'un côté, les pratiques « membre d'une équipe ou cercle de qualité », « sondage d'opinion auprès des employés », « suggestions provenant des employés », « rendement global de l'établissement » sont présentes de façon majoritaire dans l'entreprise avec des pourcentages allant de 53.1% à 83.8%. D'un autre côté, la rotation des emplois et le fait d'être membre d'un groupe de travail autonome obtiennent des scores plutôt faibles avec 37.4% et 43.9%. Enfin, la pratique « membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés » n'est jamais présente dans 50.1% des firmes et dans 49.9% des cas, elle l'est.

Tableau 2.13 Fréquences concernant la proportion de la participation des employés aux pratiques de gestion participative¹⁰

Pratiques de gestion participative	Fréquences avant le recodage des indicateurs	Fréquences après le recodage des indicateurs
Rendement global de l'établissement (Partage de l'information)	Jamais = 16.2 % (n = 1 579 240) Parfois = 44.9 % (n = 4 379 753) Souvent = 39.0 % (n = 3 806 198) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 16.2 % (n = 1 579 240) Parfois, souvent ou toujours = 83.8 % (n = 8 185 950) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)
Rotation des emplois	Jamais = 62.6 % (n = 6 111 346) Parfois = 30.7 % (n = 2 998 066) Souvent = 5.4 % (n = 655 778) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 62.6 % (n = 6 111 346) Parfois, souvent ou toujours = 37.4 % (n = 3 653 844) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)

⁹ L'échantillon est composé de 723 543 employeurs

¹⁰ L'échantillon est composé de 12 119 794 employés.

Tableau 2.13 Fréquences concernant la proportion de la participation des employés aux pratiques de gestion participative (suite)¹¹

Pratiques de gestion participative	Fréquences avant le recodage des indicateurs	Fréquences après le recodage des indicateurs
Sondage d'opinion auprès des employés	Jamais = 46.9 % (n = 4 580 789) Parfois = 48.2 % (n = 4 711 495) Souvent = 4.8 % (n = 472 906) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 46.9 % (n = 4 580 789) Parfois, souvent ou toujours = 53.1 % (n = 5 184 401) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)
Suggestion provenant des employés	Jamais = 20.0 % (n = 1 957 772) Parfois = 50.8 % (n = 4 960 951) Souvent = 29.1 % (n = 2 846 468) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 20.0 % (n = 1 957 772) Parfois, souvent ou toujours = 80.0 % (n = 7 807 419) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)
Membre d'une équipe ou d'un cercle de qualité	Jamais = 33.6 % (n = 3 279 355) Parfois = 36.1 % (n = 3 525 832) Souvent = 20.0 % (n = 1 949 744) Toujours = 10.3 % (n = 1 010 260) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 33.6 % (n = 3 279 355) Parfois, souvent ou toujours = 66.4 % (n = 6 485 36) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)
Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés	Jamais = 50.1 % (n = 4 892 378) Parfois = 32.4 % (n = 3 160 110) Souvent = 12.7 % (n = 1 243 235) Toujours = 4.8 % (n = 469 468) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 50.1 % (n = 4 892 378) Parfois, souvent ou toujours = 49.9 % (n = 4 872 813) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)
Membre d'un groupe de travail autonome	Jamais = 56.1 % (n = 5 473 394) Parfois = 18.2 % (n = 1 774 041) Souvent = 12.5 % (n = 1 218 524) Toujours = 13.3 % (n = 1 299 231) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)	Jamais = 56.1 % (n = 5 473 394) Parfois, souvent ou toujours = 43.9 % (n = 4 291 796) Valeurs manquantes (n = 2 354 603)

2.5 TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNÉES

Selon notre objectif de recherche prédéterminé plus haut, les analyses porteront spécifiquement sur les variables reliées à la gestion participative et à la gestion stratégique des ressources humaines. Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous nous tournerons vers les régressions logistiques. Ces analyses statistiques requièrent la présence d'une variable dépendante dichotomique (Pampel, 2000). Dans le cas présent, la variable dépendante associée aux employeurs s'avère dichotomique et rappelons que la variable dépendante reliée aux employés a été

¹¹ L'échantillon est composé de 12 119 794 employés.

recodée de manière à ce que cette dernière devienne dichotomique. À l'égard des variables indépendantes, celles-ci peuvent être discrètes, continues ou dichotomiques (Hair *et al.*, 1998). Les régressions logistiques seront effectuées grâce au logiciel SPSS version 14.0.

En ce qui concerne l'analyse de données, puisque les variables contrôles ne seront pas incluses dans les modèles de régression logistique, il n'y aura qu'une seule étape à effectuer. Ainsi, pour chaque indicateur de la variable dépendante « gestion participative » concernant les employeurs, il y aura une inclusion séquentielle des indicateurs de la variable indépendante : 1) réorganisation des méthodes de travail, 2) collaboration accrue entre la direction et les employés, 3) perfectionnement des compétences des employés, 4) renforcement de la participation des employés, 5) amélioration des mesures de rendement, 6) gestion de la qualité totale, 7) réduction des coûts de la main-d'œuvre et 8) recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaire ou à contrat. Nous effectuerons les mêmes étapes pour tous les indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » reliée aux employés.

Dans les paragraphes qui suivent, nous décrirons brièvement en quoi consiste la méthode statistique sélectionnée. Le lecteur intéressé à mieux saisir la nature des régressions logistiques et à pouvoir faire l'interprétation des résultats est invité à consulter les travaux de Grimm et Yarnold (1998).

2.5.1 La régression logistique

Avant de se lancer dans les analyses statistiques, il importe de saisir ce que sont les concepts de probabilité et de plausibilité d'un événement « *odds ratio* » (George et Mallery, 2000) Premièrement, la probabilité signifie dans quelle mesure un événement a des chances de se produire. Deuxièmement, la plausibilité d'un événement « *odds ratio* » peut être obtenue en divisant la probabilité qu'un

événement survienne par la probabilité qu'il ne survienne pas (Gauthier, 2003). Ainsi, une probabilité de 0.30 qu'il y ait présence de gestion participative dans une firme indique qu'il y a 30% de chances qu'il y ait de la gestion participative dans une organisation.

Dans le contexte du mémoire, ce type d'analyse nous permettra de déterminer si la variable indépendante, la gestion stratégique des ressources humaines, a un effet significatif sur la probabilité qu'il y ait présence de gestion participative dans une organisation et estimer le sens et la puissance de cette relation. Pour faire suite à notre exemple susmentionné, si nous avons 30% de chances de retrouver de la gestion participative dans une firme, la probabilité qu'il n'y ait pas de gestion participative s'élève à 70%. Le calcul suivant peut donc être effectué pour déterminer la plausabilité d'un événement « *odds ratio* » :

$$1) \text{ Plausabilité d'un événement : } \frac{\text{prob (présence de gestion participative)}}{\text{prob (absence de gestion participative)}} = \frac{.30}{.70} = .43$$

« odds ratio »

Dans l'exemple présenté, nous obtenons un score de .43 mais la plausabilité d'un événement « *odds ratio* » peut obtenir des valeurs qui soient supérieures à 1. Il s'agit seulement d'inverser les probabilités dans notre exemple. De cette manière, il y aurait 70% de chances qu'il y ait présence de gestion participative contre 30% de probabilités qu'il n'y en ait pas. La plausabilité d'un événement « *odds ratio* » obtiendrait un résultat de 2.33. Toutefois, cela ne s'avère pas possible pour la probabilité qui, elle, varie de 0 à 1 (George et Mallery, 2000)

Tel que mentionné précédemment, le logiciel SPSS version 14.0 a été utilisé pour produire les différentes analyses. Ce dernier permet d'obtenir le coefficient de la constante (B_0) de même que le coefficient de régression logistique (B) ou (b). Le coefficient de régression logistique (B) ou (b) permet d'établir le ratio de plausabilité

et représente le changement du logarithme naturel du ratio de plausabilité « *odds ratio* » (e^b) ou $\text{Exp}(B)$ pour une augmentation d'une unité du prédicteur (x) (Gauthier, 2003). Le ratio de plausabilité « *odds ratio* » $\text{Exp}(B)$ ou e^b constitue un concept fort important dans la régression logistique puisqu'il constitue un facteur par lequel les chances d'amélioration sont multipliées. Par exemple, si l'entreprise accorde de l'importance à la gestion de la qualité totale, les chances qu'elle ait adopté des pratiques de gestion participative sont multipliées par 1,5 (si $\text{Exp}(B) = 1,5$). Sa probabilité d'adopter des pratiques de gestion participative est donc de 1,5 fois supérieure à la probabilité estimée pour les entreprises qui n'accordent pas d'importance à la gestion de la qualité totale. Gauthier (2003, p. 118) ajoute : « Tout en contrôlant les autres prédicteurs du modèle de régression logistique, le ratio de plausabilité « *odds ratio* » e^b ou $\text{Exp}(B)$ est calculé au moyen du coefficient de régression logistique (B) de la variable indépendante ». De cette manière, un ratio de plausabilité « *odds ratio* » qui est supérieur à 1 signifie que lorsque la valeur du prédicteur croît, la plausabilité de l'événement « *odds ratio* » augmente aussi. À l'inverse, une valeur en deçà de 1 signale que lorsque la valeur du prédicteur hausse, la plausabilité de l'événement « *odds ratio* » diminue.

Il importe de se pencher sur le rôle du « *Wald statistic* » dans la régression logistique. Ce dernier s'apparente au test-t de la régression multiple. En fait, il permet de déterminer si le coefficient de régression logistique (B) pour une variable indépendante est significativement différent de 0. Lorsque le coefficient l'est, il est possible de penser que la variable indépendante possède une contribution importante dans la prédiction de la variable dépendante. Un « *Wald statistic* » élevé indique une contribution significative de la variable indépendante qui aide ainsi à prédire la variable dépendante. L'interprétation qui découle du « *Wald statistic* » doit être effectuée à partir du « *likelihood ratio statistic* » (*model*, *block* et *step x^2*). Le « *likelihood ratio statistic* » s'apparente au test F de la régression linéaire et il sert à

déterminer si les variables contenues dans le modèle ont un effet significatif sur la variable dépendante (Gauthier, 2003).

Dans un premier temps, il convient de déterminer si le modèle (comportant l'ensemble des prédicteurs) prédit la variable dépendante mieux que le hasard. Pour ce faire, nous utilisons la statistique « $-2 \log \text{likelihood}$ », laquelle correspond à un test du Chi-carré. Ce test permet de vérifier si un modèle avec des prédicteurs s'ajuste mieux aux données qu'un modèle sans prédicteur (fondé uniquement sur le hasard). Ce test indique donc si notre modèle possède un pouvoir explicatif, s'il apporte une contribution significative à la prédiction de la variable dépendante. Si cette statistique est élevée, cela signifie que le modèle doit être revu puisqu'un modèle de régression logistique adéquat détient un « $-2 \log \text{likelihood}$ » de 0.

Une seconde valeur qui doit être présentée s'avère le coefficient de Nagelkerke R^2 qui offre une mesure globale de la justesse des variables indépendantes à prédire la variable dépendante. En d'autres termes, il amène à montrer dans quelle proportion les variables indépendantes peuvent expliquer la variation de la variable dépendante. Selon Wright (1998), ce coefficient est souvent surestimé de sorte qu'il peut être opportun de calculer un R^2 qui soit analogue au R^2 de la régression multiple. Ce calcul consiste à diviser le χ^2 « *likelihood ratio statistic* » (après avoir intégré les variables indépendantes) par le « $-2 \log \text{likelihood}$ » de départ (avant l'intégration des variables indépendantes) (Gauthier, 2003).

Au regard de la valeur du R^2 corrigée, elle présente plusieurs similitudes avec l'amplitude de l'effet « *effect size* ». Effectivement, l'amplitude de l'effet est peu élevée lorsque le R^2 corrigé atteint 0.01 tandis qu'elle devient modérée avec une valeur du R^2 corrigée de 0.10. Enfin, un R^2 corrigé ayant une valeur de 0.25 signifie que l'amplitude de l'effet est importante (Murphy, 2002).

Il ne faut pas oublier l'importance de calculer un intervalle de confiance à 95% pour le ratio de plausabilité « *odds ratio* » $\text{Exp}(B)$ ou e^b (l'anti-logarithme naturel). Selon Gauthier (2003, p.120) : « L'intervalle de confiance utilise les données de l'échantillon afin d'estimer l'étendue potentielle des valeurs du ratio de plausabilité « *odds ratio* » $\text{Exp}(B)$ ou e^b pour la population ». À cet effet, il importe de présenter un exemple qui montre de quelles manières nous pouvons déterminer un intervalle de confiance pour le ratio de plausabilité « *odds ratio* » $\text{Exp}(B)$ ou e^b en ayant recours au coefficient de régression logistique B et de l'erreur standard « *standard error* » S.E. pour l'indicateur « gestion de la qualité totale » de la variable indépendante. Le ratio de plausabilité « *odds ratio* » de cet indicateur nous permet de conclure que la présence de gestion de la qualité totale accroît la présence des programmes de suggestion des employés.

	B	S.E.	Exp (B) ou e^b
Gestion de la qualité totale	0.058	0.010	1.060

Pour en arriver à déterminer l'intervalle de confiance, il faut utiliser le seuil de confiance établi à 95% (valeur critique = 1.96) et de l'erreur standard « *standard error* ».

$$(1.96 \times 0.010) = 0.0196$$

La limite de confiance inférieure $\text{Exp}(B)$ est calculée comme suit :

$$(0.058 - 0.0196) = 0.0384 \quad e^{0.0384} = 1.039$$

La limite de confiance supérieure de $\text{Exp}(B)$ est calculée comme suit .

$$(0.058 + 0.0196) = 0.0776 \quad e^{0.0776} = 1.0806$$

Ces intervalles de confiance signifient que lorsqu'une entreprise considère la gestion de la qualité totale comme une variable importante de sa stratégie, sa probabilité d'avoir mis en place un programme de suggestion des employés est de 1,04 à 1,08 fois plus élevée que la probabilité des entreprises qui n'accordent pas d'importance à la gestion de la qualité totale. Mentionnons que lorsque les intervalles de confiance atteignent des valeurs de 1, cela indique que le ratio de plausabilité « *odds ratio* » est non significatif avec un seuil de signification de $p > 0.05$ (Wright, 1998). En d'autres termes, des modifications des unités de la variable indépendante n'engendrent pas de changements à l'égard de la plausabilité d'un événement (de l'absence à la présence de programmes de suggestion des employés).

2.6 ANALYSE DE « L'AMPLITUDE DE L'EFFET » (*EFFECT SIZE*) DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA GESTION PARTICIPATIVE

Il est important de présenter l'amplitude de l'effet « *effect size* » puisqu'il s'agit d'un concept qui doit être pris en compte le temps venu d'analyser la puissance statistique (Cohen, 1988; Rosenthal, 1993, Tatsuoka, 1993). Effectivement, l'amplitude de l'effet permet de déterminer l'incidence des variables indépendantes sur la variable dépendante. Gauthier (2003, p. 122) ajoute : « La proportion de la variance expliquée par la variable indépendante (estimée généralement par le R^2 ou l'éta au carré) offre une mesure courante de l'amplitude de l'effet ». Un R^2 de 0.10 constitue une amplitude de l'effet modérée et de 0.05 constitue une amplitude de l'effet faible.

Il est de mise de bien comprendre la portée de l'amplitude l'effet. Cette dernière doit être vue comme ayant une plus grande portée qu'un résultat significatif à $p < 0.05$. Il est fréquent que les chercheurs se tournent davantage vers les tests d'hypothèse et de signification pour déterminer l'impact de la variable indépendante

sur la dépendante. En fait, une donnée significative avec un seuil de 0.05 signifie simplement que les résultats ne sont pas liés aux fluctuations d'échantillonnage dans la population (Murphy et Myors, 1999). Ce genre de résultats n'amène malheureusement pas beaucoup d'informations en ce qui concerne l'amplitude de l'effet. Il est possible que nous obtenions une faible amplitude de l'effet, et ce, malgré des résultats très significatifs. L'inverse peut aussi être vrai, une très large amplitude de l'effet peut être détectée même si les résultats ne sont pas significatifs (Gauthier, 2003). Ces raisons nous amènent donc à accorder une place de choix à l'amplitude de l'effet de même qu'aux intervalles de confiance dans l'interprétation de nos résultats. Nous utiliserons donc le R^2 corrigé comme mesure de l'amplitude de l'effet. À cet effet, le chapitre suivant se penchera sur les résultats obtenus en présentant les régressions logistiques qui ont été effectuées.

Dans ce chapitre, nous avons décrit la méthodologie générale de même que l'enquête sur le milieu de travail et les employés de Statistique Canada de laquelle nous avons puisé notre base de données. Par la suite, nous avons fourni quelques informations à l'égard de la population ciblée et observée, des méthodes d'échantillonnage employées ainsi que des techniques auxquelles l'EMTL a fait appel pour la collecte de données. Il s'en est suivi de la mesure des variables contrôles, indépendantes et dépendantes. À l'égard des variables contrôles, cette section s'est attardée aux différentes études qui ont montré le lien existant entre les variables contrôles sélectionnées et les variables dépendantes. Cela a permis de justifier la pertinence d'inclure ces variables contrôles dans nos analyses. À la suite de la présentation de ces résultats, nous avons exposé les statistiques descriptives pour les variables contrôles puis pour les variables indépendantes et dépendantes. Cette section nous a permis de constater que l'ensemble des variables contrôles avait un très faible impact sur les indicateurs de la variable dépendante, ce qui nous a amené à décider de ne pas les inclure dans notre modèle de régression logistique. Enfin, nous avons abordé le traitement statistique des données qui se penchait principalement sur

la régression logistique pour ensuite discuter de l'analyse de l'amplitude de l'effet. Le chapitre suivant comprend l'ensemble des résultats obtenus à partir des régressions logistiques.

CHAPITRE III

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre s'attarde à faire la présentation des résultats qui ont été obtenus par les régressions logistiques au seuil de signification de 0.05. Ces analyses statistiques ont pour objectif de déterminer l'impact de la GSRH sur la gestion participative. Afin d'assurer la confidentialité des répondants, la plupart des résultats qui seront rapportés dans ce chapitre ont été pondérés selon les règles établies par Statistique Canada. Ainsi, les tailles des échantillons initiales présentées au chapitre II seront modifiées à la hausse. Les poids finaux s'adressant aux employeurs et aux employés ont été utilisés. En ce qui concerne les régressions logistiques faisant appel à la variable dépendante s'adressant aux employés et la variable indépendante destinée aux employeurs, il n'a pas été possible de produire des résultats pondérés. En effet, nous devons fusionner deux bases de données; l'une s'adressant aux employeurs et l'autre, aux employés. Chaque base de données détenait un poids qui lui était spécifique, il était donc impossible de pondérer les résultats. Statistique Canada a tout de même permis leur utilisation puisque les régressions logistiques ne nuisent pas à la confidentialité des résultats. En somme, cette section a pour principale visée de rapporter les résultats de ces analyses statistiques.

3.1 L'INCIDENCE DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA MANIFESTATION DES PRATIQUES DE GESTION PARTICIPATIVE ASSOCIÉES AUX EMPLOYEURS

Les tableaux 3.1 à 3.6 rapportent les résultats obtenus par l'intermédiaire des régressions logistiques pour la variable dépendante associée aux employeurs. Puisqu'il existe six indicateurs reliés à la variable « gestion participative » reliée aux employeurs, nous présenterons l'ensemble des résultats associés à cette variable. Parmi toutes les données contenues dans ces tableaux, seulement deux résultats s'avèrent non significatifs et un seul est significatif avec un seuil de 0.05. De cette manière, il est clair que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur les pratiques de gestion participative des employeurs. Il est important de souligner que l'indicateur de la GSRH « collaboration accrue entre la direction et les employés » exposé dans les chapitres précédents a été exclu des régressions logistiques puisqu'il présentait une colinéarité avec l'indicateur « réorganisation des méthodes de travail » qui, lui, a été conservé dans nos analyses. Au regard de la codification des modalités de réponse, elle demande à être interprétée prudemment. En effet, la modalité de réponse « oui » est codée « 1 » tandis que la modalité de réponse « non » est codée « 3 », ce qui fait qu'un Exp (B) inférieur à 1 indique un lien négatif entre les deux variables. La présence d'un indicateur de la variable indépendante diminue la présence d'un indicateur de la variable dépendante des employeurs. À l'inverse, un Exp (B) supérieur à 1 signifie qu'il existe une relation positive entre deux variables, c'est-à-dire que la présence d'un indicateur de la variable indépendante « GSRH » augmente la propension à retrouver un indicateur

de la variable dépendante « gestion participative » des employeurs¹². De cette manière, pour faciliter l'interprétation des résultats, nous utiliserons le $1/\text{Exp}(B)$.

3.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « partage de l'information avec les employés »

Les données incluses dans le tableau 3.1 comprennent les analyses statistiques sur l'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur le partage de l'information avec les employés. Le modèle de régression logistique s'avère significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 9 157.643 $p < 0.01$ » « *-2 log likelihood* = 143 985.627 ». Les scores révèlent un Khi-carré élevé, ce qui laisse présager que les indicateurs de la variable « gestion stratégique des ressources humaines » ont un effet significatif sur l'indicateur « partage de l'information avec les employés ». Rappelons qu'à l'inverse, un Khi-carré faible indique que la plupart des indicateurs ne prédisent pas la variable dépendante (Pampel, 2000).

Le « *-2 log likelihood* = 143 985.627 » est très élevé, ce qui laisse présager que le modèle ne s'agence pas tout à fait adéquatement aux données. Soulignons que plus le score est faible, plus le modèle s'harmonise bien avec les données car il indique que l'inclusion de la totalité des indicateurs du modèle permet de prédire la variable dépendante par rapport à un modèle qui ne comprend pas ces variables (Field, 2000). De surcroît, le modèle permet une prédiction adéquate dans 66.6% des cas [43.2% ($n = 20\,070/46\,419$) de la présence du partage de l'information avec les employés; 82.9% ($n = 55\,265/66\,685$) de l'absence de partage de l'information avec les employés]. Les données mettent en lumière que 10.5% de la variation de la variable

¹² Échelles de réponse de la variable indépendante : 0= pas du tout important ou peu important; 1= important, très important ou essentiel. Échelles de réponse de la variable dépendante : 1= oui; 3= non

dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.105). Le R^2 corrigé ($9\ 157.643/143\ 985.627 = 0.0636$) indique que le modèle explique environ 6.36% de la variation de la présence du partage de l'information avec les employés (Field, 2000).

De façon générale, les résultats montrent que les pratiques de GSRH ont un effet significatif sur le partage de l'information avec les employés. En effet, le perfectionnement des compétences des employés ($1/\text{Exp (B)} = 1.080\ p < 0.01$), le renforcement de la participation des employés ($1/\text{Exp (B)} = 1.202\ p < 0.01$), l'amélioration des mesures de rendement ($\text{Exp (B)} = 0.591\ p < 0.001$), la gestion de la qualité totale ($1/\text{Exp (B)} = 1.353\ p < 0.01$) de même que la réorganisation des méthodes de travail ($1/\text{Exp (B)} = 1.163\ p < 0.01$) augmentent la présence du partage de l'information avec les employés. Concrètement, lorsque le renforcement de la participation des employés est un élément important de sa stratégie, l'entreprise multiplie ses chances d'adopter des pratiques de partage de l'information par 1,202 (soit $1/\text{Exp (B)}$). Ainsi, ses chances d'adopter des pratiques de partage de l'information sont de 20.2% supérieures aux entreprises n'accordant pas d'importance au renforcement de la participation des employés. D'un autre côté, la réduction des coûts de la main-d'œuvre ($1/\text{Exp (B)} = 0.682\ p < 0.01$) et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat ($1/\text{Exp (B)} = 0.595\ p < 0.01$) diminuent la présence du partage de l'information avec les employés. L'hypothèse 1 est donc vérifiée empiriquement pour le partage de l'information avec les employés car il est associé à la présence au perfectionnement des compétences des employés, au renforcement de la participation des employés, à l'amélioration des mesures de rendement, à la gestion de la qualité totale et à la réorganisation des méthodes de travail.

Tableau 3.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « partage de l'information avec les employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.302	0.010	891.515	1.353	0.01	0.725-0.754
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.383	0.010	1425.456	0.682	0.01	1.438-1.496
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.519	0.012	1865.336	0.595	0.01	1.641-1.720
Réorganisation des méthodes de travail	0.151	0.010	232.032	1.163	0.01	0.843-0.877
Perfectionnement des compétences des employés	0.077	0.013	33.339	1.080	0.01	0.903-0.950
Renforcement de la participation des employés	0.184	0.014	184.771	1.202	0.01	0.809-0.855
Amélioration des mesures de rendement	0.525	0.012	2006.989	0.5911.692	0.01	0.578-0.606
Constante	0.227					

(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »

3.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « conception flexible des tâches »

Les résultats des analyses statistiques sur l'effet des pratiques de GSRH sur la conception flexible des tâches se retrouvent dans le tableau 3.2. Le modèle de régression logistique s'avère significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 1 437.152 *p* < 0.01 » « *-2 log likelihood* = 93 621.418 ». Le résultat du Khi-carré est élevé, ce qui nous indique que les pratiques de la GSRH ont un effet significatif sur l'indicateur « conception flexible des tâches ».

Le « $-2 \log \text{likelihood} = 93\,621.418$ » s'avère particulièrement élevé, ce qui nous amène à penser que le modèle ne s'aligne pas correctement aux données. En outre, le modèle amène une prédiction convenable dans 85.1% des cas [0% (n = 0/ 16 804) de la présence de conception flexible des tâches; 100.0% (n = 96 299/96 299) de l'absence de conception flexible des tâches]. Les données montrent que 2.2% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.022). Le R^2 corrigé ($1 - 437.152/93\,621.418 = 0.0154$) indique que le modèle explique environ 1.54% de la variation de la présence de la conception flexible des tâches (Field, 2000).

En résumé, les données indiquent que les pratiques de GSRH ont un effet significatif sur la conception flexible des tâches. En effet, le perfectionnement des compétences des employés (1/Exp (B) = 1.385 $p < 0.01$), le renforcement de la participation des employés (1/Exp (B) = 1.192 $p < 0.01$), l'amélioration des mesures de rendement (1/Exp (B) = 1.063 $p < 0.01$) de même que la gestion de la qualité totale (1/Exp (B) = 1.121 $p < 0.01$) augmentent la présence de la conception flexible des tâches. Concrètement, lorsque la gestion de la qualité totale est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances d'adopter des pratiques de conception flexible des tâches par 1.121 (soit 1/Exp (B)). Ainsi, ses chances d'adopter une conception flexible des tâches sont de 12.1% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance à la gestion de la qualité totale. D'un autre côté, la réduction des coûts de la main-d'œuvre (1/Exp (B) = 0.948 $p < 0.01$), le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat (Exp (B) = 0.948 $p < 0.01$) de même que la réorganisation des méthodes de travail (Exp (B) = 0.912 $p < 0.01$) diminuent la présence de la conception flexible des tâches. L'hypothèse 2 est donc vérifiée empiriquement pour la conception flexible des tâches car elle associée au perfectionnement des compétences des employés, au renforcement de la

participation des employés, à l'amélioration des mesures de rendement et à la gestion de la qualité totale.

Tableau 3.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « conception flexible des tâches »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.115	0.014	68.790	1.121	0.01	0.867-0.916
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.144	0.013	118.430	0.948	0.01	1.126-1.185
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.054	0.016	11.634	0.948	0.01	1.023-1.089
Réorganisation des méthodes de travail	-0.092	0.013	49.199	0.912	0.01	1.069-1.125
Perfectionnement des compétences des employés	0.326	0.018	325.334	1.385	0.01	0.697-0.748
Renforcement de la participation des employés	0.175	0.018	92.263	1.192	0.01	0.816-0.864
Amélioration des mesures de rendement	0.061	0.015	15.354	1.063	0.01	0.914-0.969
Constante	0.999					
(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)						
¹ B : coefficient de régression logistique						
² S.E. : erreur standard « standard error »						
³ 1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »						

3.1.3 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « programmes de suggestion des employés »

Le tableau 3.3 contient les résultats des analyses requises sur l'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les programmes de suggestion des employés. Le modèle de régression logistique est significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 6 186.160 $p < 0.01$ » « *-2 log likelihood* = 139 406.616 ». À l'égard du Khi-carré, ce dernier est élevé, ce qui nous indique que les pratiques de GSRH ont un effet significatif sur l'indicateur « programmes de suggestion des employés ».

Encore une fois, nous obtenons un très fort «-2 *log likelihood* = 139 406.616 ». Ceci nous porte à nous questionner sur les faiblesses du modèle quant à son agencement avec les données. De plus, le modèle permet une prédiction adéquate dans 65.2% des cas [12.3% (n = 4 790/ 38 903) de la présence des programmes de suggestion des employés; 93.0% (n = 69 005/74 200) de l'absence des programmes de suggestion des employés]. Les données mettent en évidence que 7.4% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.074). Le R^2 corrigé ($6\,186.160/139\,406.616 = 0.0444$) nous informe que le modèle explique environ 4.44% de la variation de la présence des programmes de suggestion des employés (Field, 2000).

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur les programmes de suggestion des employés. Effectivement, le perfectionnement des compétences des employés (1/Exp (B) = 1.592 $p < 0.01$), le renforcement de la participation des employés (1/Exp (B) = 1.142 $p < 0.01$) et l'amélioration des mesures de rendement (1/Exp (B) = 1.590 $p < 0.01$) augmentent la présence des programmes de suggestion des employés. Concrètement, lorsque le perfectionnement des compétences des employés est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances d'adopter des pratiques de programmes de suggestion des employés par 1.592 (soit 1/Exp (B)). Ainsi, ses chances d'adopter des programmes de suggestion des employés sont de 59.2% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance au perfectionnement des compétences des employés. D'un autre côté, la gestion de la qualité totale (1/Exp (B) = 0.943 $p < 0.01$), la réduction des coûts de la main-d'œuvre (1/Exp (B) = 0.890 $p < 0.01$), le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat (1/Exp (B) = 0.830 $p < 0.01$) de même que la réorganisation des méthodes de travail (1/Exp (B) = 0.787 $p < 0.01$) diminuent la

propension à retrouver des programmes de suggestion des employés dans les entreprises étudiées. L'hypothèse 3 est donc vérifiée pour les programmes de suggestion des employés car ils sont reliés au perfectionnement des compétences des employés, au renforcement de la participation des employés et à l'amélioration des mesures de rendement.

Tableau 3.3 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « programmes de suggestion des employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	-0.058	0.010	31.108	0.943	0.01	1.039-1.081
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.116	0.010	130.006	0.890	0.01	1.101-1.145
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.187	0.012	242.789	0.830	0.01	1.178-1.234
Réorganisation des méthodes de travail	-0.240	0.010	571.658	0.787	0.01	1.247-1.296
Perfectionnement des compétences des employés	0.466	0.014	1155.649	1.592	0.01	0.611-0.645
Renforcement de la participation des employés	0.133	0.014	91.983	1.142	0.01	0.852-0.900
Amélioration des mesures de rendement	0.464	0.012	1498.714	1.590	0.01	0.614-0.644
Constante	0.548					
(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)						
¹ B : coefficient de régression logistique						
² S.E. : erreur standard « standard error »						
³ 1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »						

3.1.4 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « équipes de résolution de problèmes »

Les analyses sur l'effet des pratiques de GSRH sur les équipes de résolution de problèmes sont exposées au tableau 3.4. Le modèle de régression logistique est significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 6 542.061 p < 0.01 » « *-2 log likelihood* = 110 884.543 ». Le résultat du Khi-carré est élevé, ce qui nous indique

que les pratiques de la GSRH ont un effet significatif sur l'indicateur « équipes de résolution de problèmes ».

Le « $-2 \log \text{likelihood} = 110\,884.543$ » demeure très élevé, ce qui nous amène à penser que le modèle ne s'aligne pas correctement aux données. De plus, le modèle amène une prédiction convenable dans 78.6% des cas [0.2% ($n = 44/24\,196$) de la présence des équipes de résolution de problèmes; 100.0% ($n = 88\,907/88\,907$) de l'absence des équipes de résolution de problèmes]. Les données permettent de constater que 8.7% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.087). Le R^2 corrigé ($6\,542.061/110\,884.543 = 0.0590$) indique que le modèle explique environ 5.90% de la variation de la présence des équipes de résolution de problèmes (Field, 2000).

En résumé, les résultats montrent que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur les équipes de résolution de problèmes. En effet, le perfectionnement des compétences des employés ($1/\text{Exp}(B) = 1.075$ $p < 0.01$), le renforcement de la participation des employés ($1/\text{Exp}(B) = 1.311$ $p < 0.01$), l'amélioration des mesures de rendement ($1/\text{Exp}(B) = 1.919$ $p < 0.01$) et la gestion de la qualité totale ($1/\text{Exp}(B) = 1.274$ $p < 0.01$) augmentent la présence des équipes de résolution de problèmes. Concrètement, lorsque le perfectionnement des compétences des employés est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances de mettre en place des équipes de résolution de problèmes par 1.075 (soit $1/\text{Exp}(B)$). Ainsi, ses chances de mettre en place des équipes de résolution de problèmes sont de 7.50% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance au perfectionnement des compétences des employés. Par ailleurs, la réduction des coûts de la main-d'œuvre ($1/\text{Exp}(B) = 0.866$ $p < 0.01$), le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat ($1/\text{Exp}(B) = 0.602$ $p < 0.01$) réduisent la propension à retrouver des équipes de résolution de

problèmes dans les entreprises étudiées. L'hypothèse 4 est donc vérifiée empiriquement pour les équipes de résolution de problèmes car elles sont liées au perfectionnement des compétences des employés, au renforcement de la participation des employés, à l'amélioration des mesures de rendement et à la gestion de la qualité totale.

Tableau 3.4 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « équipes de résolution de problèmes »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.242	0.012	391.142	1.274	0.01	0.767-0.804
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.144	0.012	149.322	0.866	0.01	1.128-1.182
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.507	0.015	1177.545	0.602	0.01	1.612-1.710
Réorganisation des méthodes de travail	0.013	0.011	1.298	1.013	n.s. ⁴	0.966-1.009
Perfectionnement des compétences des employés	0.073	0.016	20.172	1.075	0.01	0.901-0.959
Renforcement de la participation des employés	0.271	0.016	286.856	1.311	0.01	0.739-0.787
Amélioration des mesures de rendement	0.652	0.014	2081.887	1.919	0.01	0.507-0.535
Constante	0.139					
(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)						
¹ B : coefficient de régression logistique						
² S.E. : erreur standard « standard error »						
³ 1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »						
⁴ n.s. : non significatif						

3.1.5 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « comités mixtes patron-employés »

Les résultats du tableau 3.5 présentent les analyses nécessaires sur l'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les comités mixtes patron-employés. Le modèle de régression logistique s'avère significatif « *likelihood*

ratio chi square statistic = 4 298.370 $p < 0.01$ » « *-2 log likelihood* = 97 036.239 ». Le score du Khi-carré s'avère assez élevé, ce qui laisse présager que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur l'indicateur « comités mixtes patron-employés ».

Tout comme les indicateurs précédents, le « *-2 log likelihood* = 97 036.239 » s'avère particulièrement élevé, ce qui nous porte à croire que le modèle ne s'agence pas correctement aux données. De plus, le modèle permet une prédiction adéquate dans 83.5% des cas [0.0% (n = 0/ 18 669) de la présence des comités mixtes patron-employés; 100.0% (n = 94 434/94 434) de l'absence des comités mixtes patron-employés]. Les données montrent que 6.3% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.063). Le R^2 corrigé ($4\,298.370/97\,036.239 = 0.0443$) indique que le modèle explique environ 4.43% de la variation de la présence des comités mixtes patron-employés (Field, 2000).

De façon générale, les données mettent en évidence que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur les comités mixtes patron-employés. En effet, le renforcement de la participation des employés (1/Exp (B) = 1.410 $p < 0.01$), l'amélioration des mesures de rendement (1/Exp (B) = 1.462 $p < 0.01$), la gestion de la qualité totale (1/Exp (B) = 1.420 $p < 0.01$) ainsi que la réorganisation des méthodes de travail (1/Exp (B) = 1.032 $p < 0.05$) augmentent la présence des comités mixtes patron-employés. Concrètement, lorsque le renforcement de la participation des employés est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances de mettre en place des comités mixtes patron-employés par 1.410 (soit 1/Exp (B)). Ainsi, ses chances de mettre en place des comités mixtes patron-employés sont de 41% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance au renforcement de la participation des employés. Par ailleurs, la réduction des coûts de la main-d'œuvre (1/Exp (B) = 0.860 $p < 0.01$), le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat (1/Exp (B) = 0.859 p

< 0.01) de même que le perfectionnement des compétences des employés (1/Exp (B) = 0.767 p < 0.01) diminuent la présence des comités mixtes patron-employés. L'hypothèse 5 est donc partiellement vérifiée empiriquement pour les comités mixtes patron-employés car ils sont associés au renforcement de la participation des employés, à l'amélioration des mesures de rendement, à la gestion de la qualité totale et à la réorganisation des méthodes de travail.

Tableau 3.5 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « comités mixtes patron-employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.350	0.014	624.847	1.420	0.01	0.686-0.724
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.151	0.013	133.403	0.860	0.01	1.134-1.193
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.152	0.015	103.343	0.859	0.01	1.130-1.199
Réorganisation des méthodes de travail	0.032	0.012	6.395	1.032	0.05	0.946-0.992
Perfectionnement des compétences des employés	-0.266	0.018	222.091	0.767	0.01	1.260-1.352
Renforcement de la participation des employés	0.344	0.018	360.585	1.410	0.01	0.684-0.734
Amélioration des mesures de rendement	0.379	0.016	587.462	1.462	0.01	0.663-0.706
Constante	0.994					
(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)						
¹ B : coefficient de régression logistique						
² S.E. : erreur standard « standard error »						
³ 1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »						

3.1.6 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « groupes de travail autonomes »

Les résultats des analyses statistiques sur l'effet des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur les groupes de travail autonomes sont

exposés au tableau 3.6. Le modèle de régression logistique s'avère significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 4 241.271 $p < 0.01$ » « *-2 log likelihood* = 52 297.640 ». Le résultat élevé du Khi-carré nous informe que les pratiques de la GSRH ont un effet significatif sur l'indicateur « groupes de travail autonomes ».

Le « *-2 log likelihood* = 52 297.640 » est encore très élevé, le modèle ne semble pas s'aligner correctement aux données. En outre, le modèle amène une prédiction convenable dans 93.1% des cas [0.0% ($n = 0/7\,756$) de la présence des groupes de travail autonomes; 100.0% ($n = 105\,347/105\,347$) de l'absence des groupes de travail autonomes]. Les données mettent en évidence que 9.4% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.094). Le R^2 corrigé ($4\,241.271/52\,297.640 = 0.0811$) indique que le modèle explique environ 8.11% de la variation de la présence des groupes de travail autonomes (Field, 2000).

En résumé, les résultats montrent que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un effet significatif sur les groupes de travail autonomes. Effectivement, l'amélioration des mesures de rendement ($1/\text{Exp}(B) = 1.972$ $p < 0.01$) et la gestion de la qualité totale ($1/\text{Exp}(B) = 2.34$ $p < 0.01$) augmentent la présence des groupes de travail autonomes. Concrètement, lorsque l'amélioration des mesures de rendement est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances de mettre en place des groupes de travail autonomes par 1.972 (soit $1/\text{Exp}(B)$). Ainsi, ses chances de mettre en place des groupes de travail autonomes sont de 97.2% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance à l'amélioration des mesures de rendement. D'un autre côté, la réduction des coûts de la main-d'œuvre ($1/\text{Exp}(B) = 0.745$ $p < 0.01$), le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat ($1/\text{Exp}(B) = 0.537$ $p < 0.01$), la réorganisation des méthodes de travail ($1/\text{Exp}(B) = 0.948$ $p < 0.01$) et le

perfectionnement des compétences des employés ($1/\text{Exp}(B) = 0.918$ $p < 0.01$) réduisent la propension à retrouver des groupes de travail autonomes. L'hypothèse 6 est donc vérifiée empiriquement pour les groupes de travail autonomes car ils sont reliés à l'amélioration des mesures de rendement et à la gestion de la qualité totale

Tableau 3.6 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « groupes de travail autonomes »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	1/Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.834	0.022	1437.347	2.304	0.01	0.416-0.453
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.294	0.019	248.272	0.745	0.01	1.293-1.393
Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	-0.621	0.028	503.241	0.537	0.01	1.761-1.966
Réorganisation des méthodes de travail	-0.053	0.018	8.513	0.948	0.01	1.018-1.092
Perfectionnement des compétences des employés	-0.085	0.026	11.058	0.918	0.01	1.031-1.146
Renforcement de la participation des employés	0.020	0.025	0.673	1.020	n.s. ⁴	0.933-1.029
Amélioration des mesures de rendement	0.680	0.023	863.682	1.972	0.01	0.484-0.530
Constante	0.353					

(n=2 603; valeurs manquantes : 3 900)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³1/Exp (B) : 1/ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

À la lumière des résultats présentés ci-dessus, il est clair que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont un impact significatif sur les divers indicateurs de la variable dépendante « gestion participative » des employeurs. Toutefois, il est important de noter que certaines de ces pratiques telles que la réduction des coûts de la main-d'œuvre et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat inhibent la présence des pratiques de gestion participative des employeurs. Le perfectionnement des compétences des employés, la

gestion de la qualité totale de même que la réorganisation des méthodes de travail peuvent, dans certains cas, diminuer la présence d'un indicateur de la gestion participative et, dans d'autres, accroître la présence d'une pratique de gestion participative. Enfin, le renforcement de la participation ainsi que l'amélioration des mesures de rendement ont tendance à augmenter la présence de certaines pratiques de gestion participative.

3.2 L'INCIDENCE DES PRATIQUES DE GSRH SUR LA MANIFESTATION DES PRATIQUES DE GESTION PARTICIPATIVE ASSOCIÉES AUX EMPLOYÉS

Les tableaux 3.7 à 3.13 rapportent les résultats obtenus par l'intermédiaire des régressions logistiques pour la variable dépendante associée aux employés. Il est important de mentionner que les données ne sont pas pondérées puisque nous devons fusionner deux bases de données; l'une s'adressant aux employeurs (GSRH) et l'autre, aux employés (gestion participative). Chaque base de données détenait un poids qui lui était spécifique, il était donc impossible de pondérer les résultats. Statistique Canada a tout de même accepté leur divulgation puisque les régressions logistiques ne nuisent pas à la confidentialité des résultats. Puisqu'il existe sept indicateurs reliés à la variable « gestion participative » des employés, nous porterons notre attention sur l'ensemble des résultats associés à cette variable tout en les interprétant de façon générale.

Parmi tous les résultats contenus dans ces tableaux, nous retrouvons seulement deux résultats significatifs pour la variable dépendante « rotation des emplois ». Le modèle de régression n'est toutefois pas significatif « *likelihood ratio chi square statistic* = 9.825 *p* = 1.99 » « *-2 likelihood* = 4 666.202 ». Le modèle ne rencontre pas les exigences minimales du seuil de signification acceptable. De cette

manière, il serait de mise d'effectuer une révision considérable du modèle pour la variable dépendante des employés, d'autant plus qu'il n'y a que deux scores qui s'avèrent significatifs. Dans les lignes qui suivent, nous nous attarderons sur ces deux résultats.

Le modèle amène une prédiction acceptable dans 61.3% des cas [100% (n = 2 146/2 147) de l'absence de rotation des emplois; 0.0% (n= 0/1 356) de la présence de rotation des emplois]. Les données montrent que 0.4% de la variation de la variable dépendante est expliquée par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0.004). Le R^2 corrigé ($4 9.825/4 666.202 = 0.0021$) indique que le modèle explique environ 0.21% de la variation de la présence de la rotation des emplois (Field, 2000). Ainsi, le perfectionnement des compétences des employés accroît la présence de rotation des emplois (Exp (B) = 1.190, $p < 0.05$) et le renforcement de la participation des employés diminue la rotation des emplois (Exp (B) = 0.878, $p < 0.1$). Concrètement, lorsque le perfectionnement des compétences des employés est un élément important de sa stratégie, l'organisation multiplie ses chances d'adopter des pratiques de rotation des emplois par 1.190 (soit 1/Exp (B)). Ainsi, ses chances d'adopter une rotation des emplois sont de 19% supérieures aux firmes qui n'accordent pas d'importance au perfectionnement des compétences des employés.

Ces données nous indiquent clairement que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines n'ont pas d'impact significatif sur les pratiques de gestion participative des employés. Ainsi, l'hypothèse 2 n'est pas vérifiée empiriquement pour l'ensemble des indicateurs de la variable « gestion participative » associée aux employés. Nous tenons tout de même à présenter les tableaux ci-dessous puisqu'il s'agit de la variable dépendante « gestion participative » associée aux employés.

Tableau 3.9 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « sondages d'opinion auprès des employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.009	0.053	0.026	1.009	n.s. ⁴	0.909-1.119
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.038	0.049	0.603	0.983	n.s.	0.944-1.143
Recours accru des travailleurs à temps partiels, temporaires ou à contrat	-0.017	0.060	0.082	0.983	n.s.	0.874-1.106
Réorganisation des méthodes de travail	-0.035	0.052	0.439	0.966	n.s.	0.872-1.069
Perfectionnement des compétences des employés	0.038	0.070	0.290	1.038	n.s.	0.906-1.191
Renforcement de la participation des employés	-0.013	0.068	0.039	0.987	n.s.	0.864-1.128
Amélioration des mesures de rendement	-0.066	0.060	1.225	0.936	n.s.	0.832-1.053
Constante	0.486					

(n=3 503; valeurs manquantes : 17 331)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³Exp (B) : ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

Tableau 3.10 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « suggestions provenant des employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	-0.021	0.070	0.086	0.980	n.s. ⁴	0.854-1.123
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	0.031	0.065	0.226	1.031	n.s.	0.908-1.172
Recours accru des travailleurs à temps partiels, temporaires ou à contrat	0.048	0.082	0.342	1.049	n.s.	0.893-1.232
Réorganisation des méthodes de travail	0.034	0.070	0.241	1.035	n.s.	0.902-1.187
Perfectionnement des compétences des employés	0.012	0.093	0.016	1.012	n.s.	0.843-1.214
Renforcement de la participation des employés	-0.049	0.090	0.299	0.952	n.s.	0.798-1.127
Amélioration des mesures de rendement	-0.019	0.079	0.055	0.982	n.s.	0.840-1.145
Constante	0.572					

(n=3 503; valeurs manquantes : 17 331)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³Exp (B) : ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

Tableau 3.11 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « équipes ou cercles de qualité »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	-0.024	0.056	0.183	0.976	n.s. ⁴	0.875-1.090
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.063	0.052	1.477	0.938	n.s.	0.891-0.989
Recours accru des travailleurs à temps partiels, temporaires ou à contrat	0.057	0.065	0.779	1.059	n.s.	0.932-1.202
Réorganisation des méthodes de travail	-0.046	0.056	0.689	0.955	n.s.	0.856-1.066
Perfectionnement des compétences des employés	0.019	0.074	0.067	1.019	n.s.	0.882-1.178
Renforcement de la participation des employés	0.043	0.072	0.357	1.044	n.s.	0.907-1.202
Amélioration des mesures de rendement	0.081	0.063	1.668	1.085	n.s.	0.958-1.227
Constante	0.608					

(n=3 503; valeurs manquantes : 17 331)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³Exp (B) : ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

Tableau 3.12 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « équipes de travail ou comité patron-employés »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	0.007	0.052	0.020	1.007	n.s. ⁴	0.909-1.115
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	0.025	0.048	0.261	1.025	n.s.	0.933-0.120
Recours accru des travailleurs à temps partiels, temporaires ou à contrat	-0.005	0.059	0.006	0.995	n.s.	0.886-1.117
Réorganisation des méthodes de travail	0.040	0.052	0.599	1.041	n.s.	0.940-1.152
Perfectionnement des compétences des employés	-0.091	0.069	1.745	0.913	n.s.	0.798-1.045
Renforcement de la participation des employés	0.087	0.067	1.692	1.091	n.s.	0.957-1.244
Amélioration des mesures de rendement	-0.023	0.059	0.152	0.977	n.s.	0.871-1.097
Constante	0.000					

(n=3 503; valeurs manquantes : 17 331)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³Exp (B) : ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

Tableau 3.13 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « groupes de travail autonomes »

Variables indépendantes	B ¹	S.E. ²	Wald	Exp (B) ³	p.	I.C.
Gestion de la qualité totale	-0.026	0.052	0.243	0.975	n.s. ⁴	0.880-1.079
Réduction des coûts de la main-d'œuvre	-0.016	0.049	0.105	0.984	n.s.	0.975-0.994
Recours accru des travailleurs à temps partiels, temporaires ou à contrat	-0.073	0.060	1.505	0.603	n.s.	0.956-1.210
Réorganisation des méthodes de travail	0.022	0.052	0.181	1.022	n.s.	0.923-1.132
Perfectionnement des compétences des employés	0.021	0.069	0.091	1.021	n.s.	0.892-1.169
Renforcement de la participation des employés	0.033	0.067	0.248	1.034	n.s.	0.906-1.179
Amélioration des mesures de rendement	0.007	0.059	0.015	1.007	n.s.	0.897-1.1302
Constante	-0.506					

(n=3 503; valeurs manquantes : 17 331)
¹B : coefficient de régression logistique
²S.E. : erreur standard « standard error »
³Exp (B) : ratio de plausabilité « odds ratio »
⁴n.s. : non significatif

En résumé, le présent chapitre s'est attardé sur l'ensemble des résultats qui ont été obtenus à partir de la régression logistique. Il a été démontré qu'il existait bel et bien un lien entre les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et les pratiques de gestion participative associées aux employeurs. Au regard des pratiques de GSRH et les pratiques de gestion participative reliées aux employés, il n'a pas été possible d'en dégager un lien évident entre ces deux concepts.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre II, il est très important de considérer les résultats associés aux intervalles de confiance et à l'amplitude de l'effet. Ces tests apportent une crédibilité supplémentaire aux données que nous présentons. Ainsi, les R^2 corrigés (allant de 0.0154 à 0.0811 pour les employeurs, 0.0021 pour les employés) nous permettent de constater que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines contribuent faiblement à la présence des pratiques de gestion participative dans les entreprises canadiennes.

Malgré le fait que ces résultats puissent paraître surprenants, nous avons été en mesure de confirmer ces derniers à l'aide d'analyses discriminantes. Celles-ci nous ont menés vers les mêmes résultats, ce qui nous laisse penser que les régressions logistiques ont correctement été effectuées. Dans le prochain chapitre, nous tenterons de fournir plusieurs explications théoriques qui tenteront de démystifier les résultats obtenus.

CHAPITRE IV

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre a pour principale visée d'interpréter les résultats qui ont été présentés dans le chapitre précédent. À la lumière des principales théories ayant trait à la gestion stratégique des ressources humaines de même qu'à la gestion participative, nous tenterons de déterminer l'arrimage entre les résultats obtenus et les concepts théoriques. Par la suite, nous évoquerons les implications de notre recherche pour le milieu universitaire de même que pour les praticiens en ressources humaines. Dans un contexte où l'innovation sociale devient une préoccupation de tous les instants, il est essentiel de connaître le lien qui existe entre les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et celles relatives à la gestion participative. Nous terminerons en évoquant limites méthodologiques auxquelles nous avons été confrontée tout en offrant quelques alternatives qui pourraient contrecarrer ces limites.

4.1 INTERPRÉTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES

Étant donné le nombre restreint d'études qui ont tenté de déterminer le lien entre les pratiques de GSRH et celles de la gestion participative, nous utiliserons les concepts théoriques ayant fait l'objet du Chapitre 1 de même que d'autres études

s'étant attardées à des relations plus générales dans lesquelles nous pouvons faire des liens avec nos résultats. Cela nous amènera à fournir des explications qui ont déjà été validées empiriquement, et ce, à plusieurs reprises. Avant de se lancer dans l'interprétation des résultats pour la variable dépendante associée aux employeurs, il convient de rappeler que les résultats majoritairement significatifs ont été obtenus avec cette population. Nous repasserons donc en revue, pour les employeurs, chaque pratique de gestion participative tandis que nous irons de façon plus globale pour les employés.

4.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation des pratiques de gestion participative des employeurs.

Les pratiques de gestion participative se situent sur un continuum dans lequel le partage de l'information avec les employés constitue le plus faible niveau de participation et les groupes de travail autonomes, le niveau le plus élevé (Kaler, 1999; Heller *et al.*, 1998). Cela laisse présager qu'il est plus difficile d'avoir des groupes de travail autonomes dans une entreprise que de posséder un partage de l'information avec les employés. Nous présenterons les pratiques de gestion participative de manière croissante, c'est-à-dire de la pratique requérant le moins de participation à celle en demandant le plus. Les prochains paragraphes contiennent les interprétations de toutes les pratiques de gestion participative des employeurs.

4.1.1.1 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « partage de l'information avec les employés »

Le partage de l'information avec les employés est la pratique demandant le plus faible niveau de participation. Dans cette optique, nous devrions retrouver de

nombreuses relations significatives avec les pratiques de GSRH. En effet, les liens positifs entre le partage de l'information avec les employés et les pratiques de GSRH sont en cohérence avec les études empiriques. En ce qui concerne le premier indicateur de la GSRH, la gestion de la qualité totale, une relation positive a été observée avec le partage de l'information avec les employés. La gestion de la qualité totale est un concept appelant à l'amélioration continue (Waldman, 1994) grâce à un effort d'équipe organisé (Kélada, 1999). Pour en arriver à atteindre les objectifs fixés en terme de qualité, les moyens à entreprendre doivent être bien véhiculés auprès des travailleurs. Cela montre en quoi la gestion de la qualité totale favorise l'emplacement d'un système organisé de partage de l'information avec les employés. Il est donc normal qu'il y ait une relation positive entre ces deux concepts.

La seconde pratique de GSRH qui révèle un lien positif avec le partage de l'information avec les employés s'avère la réorganisation des méthodes de travail. Les études empiriques se sont attardées à présenter les conditions qui amènent la bonne mise en place de nouvelles méthodes de travail. De celles-ci, nous retrouvons entre autres l'autonomie, l'apprentissage, la flexibilité, la formation continue de même que la communication bidirectionnelle (Fabi et Jacob, 1994). Puisque la communication bidirectionnelle constitue l'une des conditions de réussite pour la mise en place de la réorganisation des méthodes de travail, il va de pair que le lien entre les deux variables soit positif. En outre, pour assurer le bon fonctionnement de la réorganisation des méthodes de travail, il est nécessaire qu'un système de communication soit bien établi sans quoi les travailleurs ne seront pas adéquatement informés des modifications survenant dans leur environnement de travail.

En ce qui a trait au troisième indicateur de la GSRH, le perfectionnement des compétences des employés, pour que les travailleurs puissent pleinement acquérir des compétences diversifiées dans un milieu de travail, nous pensons qu'ils doivent bénéficier d'un échange d'informations. Bien sûr, il existe diverses manières pour

développer ses compétences mais dans le cas qui nous préoccupe, nous nous attardons seulement sur la formation à l'interne qui provient d'une personne faisant partie du milieu d'organisation (Petit, 1999). D'une part, les travailleurs doivent connaître les différentes ressources auxquelles ils ont le droit et d'autre part, le formateur a pour tâches d'offrir les outils nécessaires aux travailleurs pour favoriser le perfectionnement des compétences. Cette relation rejoint donc les études empiriques.

Le renforcement de la participation des employés accroît, lui aussi, la présence du partage de l'information avec les employés. Il n'est guère surprenant d'avoir obtenu ce résultat puisque le partage de l'information avec les employés est reconnu par les chercheurs comme étant une dimension qui fait partie de la gestion participative (Guérin et Wils, 2002; Heller *et al.* 1998). Une firme qui ne saurait favoriser le renforcement de la participation éprouverait des difficultés à mettre adéquatement en place un système de communication entre la direction et les employés. Cette donnée est en cohérence avec la théorie.

Enfin, la dernière pratique de GSRH en lien avec le partage de l'information avec les employés s'avère l'amélioration des mesures de rendement. L'évaluation de rendement subit de profondes modifications ces dernières années dues aux nombreuses pressions émergeant du monde du travail. D'un côté, l'employeur mise sur la productivité des travailleurs pour demeurer concurrentiel et de l'autre, l'employé veut connaître les attentes de son supérieur et souhaite avoir en main des outils de mesure clairs. Pour en arriver à contenter chaque partie, il devient nécessaire d'en arriver à déterminer des critères de performance qui soient valides et représentatifs. Pour ce faire, il est recommandé que ces critères soient établis conjointement entre le supérieur immédiat et l'employé (Technocompétences, s.d. <http://www.orhri.org/OutilsRH/ficheguide.aspx?p=300807>). En outre, St-Onge (2000, <http://www.orhri.org/effectif/volume3/numero1/fiche.aspx?p=276680>) affirme : « Un

système de mesure du rendement efficace repose sur une définition claire de la vision et des priorités stratégiques de la firme et sur sa communication à l'ensemble des employés ». L'amélioration des mesures de rendement peut ainsi contribuer à établir un climat dans lequel les employeurs seront plus confortables à partager de l'information avec leurs employés.

En ce qui concerne les relations négatives, la réduction des coûts de la main-d'œuvre ainsi que le recours accru aux employés à temps partiel, temporaires ou à contrat décroissent la probabilité qu'il y ait un partage de l'information avec les employés dans une organisation. Ces deux concepts étant très liés entre eux laissent supposer que l'embauche de travailleurs non permanents réduit les coûts relatifs à la main-d'œuvre et vient diminuer la communication établie entre la direction et les employés. Effectivement, la présence ponctuelle de travailleurs fait en sorte qu'ils ne sont pas mis au parfum de l'ensemble des changements qui peuvent survenir dans une organisation. Ceci empêche la bonne circulation d'informations dans une entreprise.

4.1.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « conception flexible des tâches »

La conception flexible des tâches constitue le deuxième élément se retrouvant sur le continuum de la gestion participative. Cette pratique demande un faible niveau de participation, nous nous attendions donc à obtenir un bon nombre de relations significatives entre les pratiques de gestion participative et la conception flexible des tâches. Les résultats sont satisfaisants : quatre relations positives et trois relations négatives ont été observées.

Premièrement, la gestion de la qualité totale augmente la présence de la conception flexible des tâches. Selon Waldman (1994, p. 40) : « Ce système de

gestion consiste en une approche intégrée orientée vers le client, approche destinée à améliorer la qualité des méthodes, des produits et des services d'une organisation ». Cette définition nous amène à comprendre que la gestion de la qualité totale a pour visée d'améliorer les pratiques d'une organisation, ce qui rejoint la conception flexible des tâches. Cette pratique de gestion participative amène les travailleurs à se sentir plus autonomes et plus compétents dans leur travail. Cette confiance se transparaît sur les tâches qui sont effectuées et sur le service à la clientèle qui est donné. Cette relation est en cohérence avec les concepts théoriques.

Deuxièmement, le perfectionnement des compétences des employés augmente la présence de la conception flexible des tâches. Comme il a été présenté au Chapitre I, Heller *et al.* (1998) accordent une place importante aux pré-requis individuels et sociaux qui favorisent l'apparition de la participation organisationnelle. Selon eux, l'acquisition de connaissances et de compétences amène l'employé à participer davantage. Cette diversification des habiletés engendre une plus grande polyvalence et un sentiment d'autonomie qui ont un impact certain sur la conception flexible des tâches (Heller *et al.*, 1998). Plus les compétences sont diversifiées chez des individus et plus ils sentiront à l'aise à diversifier leurs tâches. Rappelons que Statistique Canada (2003) considère la conception flexible des tâches comme étant la rotation des emplois, l'enrichissement et la diversification des tâches, le développement de la variété des tâches et l'acquisition de compétences et d'autonomie. Il est important de mentionner qu'il arrive fréquemment que nous fassions face à une double-interaction, c'est-à-dire que dans ce cas-ci, le développement des compétences influence la conception flexible des tâches et l'inverse est aussi vrai. Le processus de la participation, doit dans certaines situations, être perçu comme un processus circulaire (Mulder, 1977). Cette relation est donc en cohérence avec la théorie.

Troisièmement, les résultats démontrent l'existence d'une relation positive entre le renforcement de la participation des employés et la conception flexible des

tâches. Tout comme pour le partage de l'information avec les employés, ce lien n'est certes étonnant puisque la conception flexible des tâches est l'un des indicateurs qui sert à définir la participation (Guérin et Wils, 2002; Heller *et al.*, 1998). Ainsi, il est normal que la présence du renforcement de la participation des employés accroît la possibilité de retrouver une conception flexible des tâches dans une organisation.

Quatrièmement, nous avons observé une relation positive entre les améliorations des mesures de rendement et la conception flexible des tâches. Comme le mentionne St-Onge (2000), la gestion du rendement des employés constitue une dimension importante permettant de juger de la performance organisationnelle d'une entreprise. Dans ce contexte, l'amélioration des mesures de rendement aura un impact positif sur le climat organisationnel laissant place à un climat de confiance duquel pourront bénéficier les travailleurs d'un élargissement des tâches. Toutefois, pour être efficace, cette flexibilité doit demeurer dans un cadre précis sans quoi elle peut nuire à la motivation des employés. Encore une fois, nous remarquons un lien qui rejoint les études empiriques.

À l'égard des liens négatifs obtenus, la réduction des coûts de la main-d'œuvre, le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat de même que la réorganisation des méthodes de travail diminuent la présence de la conception flexible des tâches. Nous pensons que les deux premières pratiques s'avèrent très reliées ensemble de sorte que la réduction des coûts de la main-d'œuvre passe principalement par le recours à des employés à temps partiel, temporaires ou à contrat. Ceci nous amène à comprendre que de telles pratiques ne peuvent engendrer une retombée positive sur la conception flexible des tâches qui appelle à l'enrichissement, à la diversification des tâches, au développement des compétences. Nous croyons qu'il serait plutôt difficile d'atteindre ces objectifs en ayant des travailleurs non permanents dans un établissement. Les travailleurs doivent bien maîtriser leurs fonctions de base pour en arriver à diversifier leurs tâches. Quant à la

réorganisation des méthodes de travail, ce résultat va à l'encontre de ce que nous attendions. Comme Fabi et Jacob (1994) le mentionnent, pour assurer le succès de la réorganisation des méthodes de travail, plusieurs concepts clés doivent être respectés tels que celui de la flexibilité. Nous pensons que le style de gestion des cadres pourrait expliquer en partie ce résultat. Des supérieurs qui ne modifient pas leur style de gestion, qui se sentent menacés par cette réorganisation et qui demeurent rigides ne favoriseront pas la flexibilité des tâches (Fabi et Jacob, 1994). Il existe d'autres facteurs qui doivent être présents pour que la réorganisation des méthodes de travail soit un succès : des relations de travail favorables, une période de transition gérée adéquatement, un système de communication bidirectionnelle, une formation continue, une reconnaissance des compétences et des performances (Fabi et Jacob, 1994). En somme, la réorganisation du travail consiste en un processus laborieux dans lequel certaines conditions doivent être présentes sans quoi il est difficile d'assurer sa bonne mise en œuvre.

4.1.1.3 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « programmes de suggestion des employés »

Les programmes de suggestion des employés constituent une pratique de gestion participative requérant un faible niveau de participation. Dans cette optique, nous pensons que la majorité des données observées seraient positives. Toutefois, les résultats montrent la présence de trois relations positives et de quatre relations négatives avec la variable « programmes de suggestion des employés ».

La première pratique de GSRH ayant un score positif avec les programmes de suggestion des employés est le perfectionnement des compétences des employés. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les travailleurs aptes à développer leurs

compétences seront mieux outillés à offrir des suggestions pertinentes à leurs supérieurs. Ils seront plus confiants et auront l'impression de bien maîtriser leurs fonctions. Par ailleurs, Heller *et al.* (1998) soulignent que plus les compétences se développent, plus la motivation à participer sera notable. Cette relation rejoint ce que nous retrouvons dans les études empiriques.

Le renforcement de la participation des employés constitue la deuxième relation positive avec les programmes de suggestion des employés. Encore une fois, il n'y a pas lieu de s'éterniser sur ce lien. Plus les organisations poussent pour l'implantation de diverses pratiques de gestion participative, plus nous retrouvons concrètement des indicateurs de la gestion participative dans les firmes (Heller *et al.*, 1998).

Le troisième indicateur de la gestion stratégique des ressources humaines ayant un lien positif avec les programmes de suggestion des travailleurs s'avère l'amélioration des mesures de rendement. Cette pratique passe par une restructuration notable de la manière dont nous évaluons les employés. Cette modification est très importante pour la direction d'une entreprise car comme St-Onge (2000, <http://www.orhri.org/effectif/volume3/numero1/fiche.aspx?p=276680>) le souligne dans son article : « La gestion du rendement des employés est une source d'avantage concurrentiel à long terme [...] ». Ainsi, elle incite une implication certaine des employés dans ce processus et les invite à discuter avec les supérieurs immédiats. Une fois le climat de confiance instauré avec les employeurs, les employés peuvent vouloir participer davantage aux programmes de suggestion des employés.

En ce qui concerne les relations négatives entre les pratiques de GSRH et les indicateurs de la gestion participative reliée aux employeurs, elles sont majoritaires dans le cas présent. De cette manière, la gestion de la qualité totale diminue la présence des programmes de suggestion des employés. Ce résultat va à l'encontre des

études empiriques et aussi, des résultats obtenus avec les autres indicateurs de la gestion participative. Par contre, lorsque la gestion de la qualité totale est combinée à la gestion de la performance axée sur le groupe ou sur l'individu, cela peut engendrer des problèmes. Par exemple, l'approche axée sur le groupe peut amener à démotiver les employés car ces derniers se fient aux autres membres du groupe. Cette démotivation peut se transparaître par une baisse de la participation (Waldman, 1994). Ceci pourrait expliquer le résultat obtenu pour cet indicateur.

La réduction des coûts de la main-d'œuvre et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat diminuent la probabilité qu'il y ait des programmes de suggestion des employés. Ce sont essentiellement les mêmes arguments présentés plus tôt. Nous considérons que ces deux pratiques sont liées entre elles. Le statut temporaire des employés les amène à avoir un moins grand sentiment d'appartenance face à l'entreprise pour laquelle ils offrent leurs services. Ils ne sont donc pas nécessairement incités à participer activement. Quant à la réorganisation des méthodes de travail, tel que mentionné plus tôt, il se peut que les gestionnaires qui résistent au changement inhibent les incitatifs à participer aux pratiques de gestion participative (Fabi et Jacob, 1994).

4.1.1.4 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « équipes de résolution de problèmes »

Les équipes de résolution de problèmes requièrent un niveau modéré de participation. Ceci étant, les relations positives devraient être moins nombreuses que les pratiques précédentes qui demandaient un niveau moins élevé de participation. Cependant, nous avons observé un nombre égal ou supérieur de relations positives.

En premier lieu, la gestion de la qualité totale augmente la présence des équipes de résolution de problèmes. Cette relation est en cohérence avec les recherches effectuées dans le domaine car la gestion de la qualité totale vise à instaurer un processus d'amélioration continue (Waldman, 1994). Dans cette optique, il est facile de conclure que l'implantation de la gestion de la qualité totale dans une organisation passe par la mise sur pied d'équipes de résolution de problèmes qui interviennent dans des domaines tels que la qualité et le déroulement des opérations (Statistique Canada, 2003).

En deuxième lieu, nous avons observé un lien positif entre le perfectionnement des employés et les équipes de résolution de problèmes. Rappelons que le développement des compétences engendre un plus grand sentiment d'autonomie et une maîtrise plus complète des fonctions. Ceci étant, il est possible que des travailleurs qui perfectionnent leurs compétences se sentent mieux préparés à siéger sur des équipes de résolution de problèmes puisqu'ils sont conscients de ce que peuvent apporter leurs connaissances. Du même coup, il ne faut pas oublier que les équipes de résolution de problèmes représentent une dimension de la formation. Les employés apprennent indubitablement en faisant partie de tels groupes. Ce type d'équipes incite à la mise en commun des connaissances de chacun et à la bonne compréhension de la problématique (Gagnon, 2003). Ainsi, ce lien rejoint les diverses études effectuées.

En troisième lieu, le renforcement de la participation accroît la présence des équipes de résolution de problèmes. Le lien entre ces deux variables ne demande pas d'explications détaillées. Comme Heller *et al.* (1998) l'ont souligné, l'accroissement de la présence de la participation dans une organisation passe nécessairement par une présence plus forte des indicateurs de la gestion participative.

En quatrième lieu, la dernière relation positive avec les équipes de résolution de problèmes qui a été observée était celle avec l'indicateur « amélioration des mesures de rendement ». Il importe que les firmes soient en mesure d'évaluer de façon adéquate la performance de leurs employés, car il en va de la propre survie de l'organisation. En fait, St-Onge (2000) soutient que l'amélioration des mesures de rendement passe par le concept de « climat de haute performance » qui instaure une atmosphère dans laquelle le personnel se sent à la fois en charge de son propre rendement mais aussi de la productivité de l'entreprise. Dans ce contexte, les employés se sentent concernés par les lacunes reliées à certains processus ou procédures de l'organisation et sont donc incités à s'impliquer dans les équipes de résolution de problèmes. Cette relation est donc en cohérence avec les études empiriques.

En ce qui a trait aux liens négatifs qui ressortent des résultats, il s'agit de la réduction des coûts de la main-d'œuvre et du recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat. Nous avons déjà exposé l'ensemble des raisons qui nous portent à croire que ces données s'avèrent en cohérence avec la théorie. Nous ne croyons pas nécessaire de les rappeler à nouveau. Pour terminer, la réorganisation des méthodes de travail n'aurait pas d'impact significatif sur les équipes de résolution de problèmes. Nous aurions pensé obtenir une relation positive car cette pratique de GSRH amène à revoir de façon complète les manières de faire de l'entreprise. La réorganisation du travail incite à la flexibilité, à la souplesse des règles, au développement des compétences, à la remise en question des manières de faire et à la décentralisation des décisions (Fabi et Jacob, 1994). Ces principes sont pourtant en concordance avec les équipes de résolution de problèmes.

4.1.1.5 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « comités mixtes patron-employés »

Les comités mixtes patron-employés tendent à demander un niveau élevé de participation puisque nous nous rapprochons de l'extrémité du continuum de la participation (Heller *et al.*, 1998). Ainsi, il se peut que nous retrouvions un nombre moins élevé de relations significatives. Pourtant, les résultats s'avèrent tout aussi encourageants que pour les pratiques de gestion participative requérant un niveau moins élevé de participation.

La gestion de la qualité totale constitue un premier indicateur qui augmente la présence des comités mixtes patron-employés. Les mêmes explications utilisées pour les équipes de résolution de problèmes peuvent s'appliquer. En effet, l'amélioration continue constitue le concept central qui décrit le mieux ce qu'est la gestion de la qualité totale. Ainsi, l'implantation de comités dans lesquels nous retrouvons à la fois les supérieurs et les employés a pour objectif principal d'en arriver à augmenter la productivité de la firme de même que la proximité entre les différents paliers hiérarchiques (Maletto, s.d.). Cette relation rejoint donc ce que les différentes études nous révèlent.

Le deuxième indicateur qui accroît la présence des comités mixtes patron-employés s'avère la réorganisation des méthodes de travail. Fabi et Jacob (1994) ont démontré clairement les divers principes qui impliquent une réorganisation du travail. De ceux-ci, nous retrouvons la remise en question des manières de faire de même que la décentralisation des décisions. Nous considérons que ces deux dimensions peuvent facilement s'insérer dans les dimensions caractérisant les comités mixtes patron-

employés. De ce fait, le lien existant entre l'indicateur de la GSRH et celui de la gestion participative des employeurs rejoint la théorie.

Le renforcement de la participation des employés est le troisième indicateur de la GSRH à présenter une relation positive avec les comités mixtes patron-employés. Plus la direction veut favoriser l'implantation de la gestion participative dans son organisation, plus elle fera appel à des pratiques demandant différents niveaux de participation. Les comités mixtes patron-employés se veulent donc plus présents dans les firmes qui désirent renforcer la gestion participative (Heller *et al.*, 1998).

Le dernier indicateur qui augmente la possibilité de retrouver des comités mixtes patron-employés s'avère l'amélioration des mesures de rendement. Les arguments présentés pour les équipes de résolution de problèmes sont les mêmes que pour les comités mixtes patron-employés. Nous ferons fi de la présentation de l'argumentaire.

Pour ce qui est des indicateurs qui réduisent la probabilité de retrouver des comités mixtes patron-employés, ils sont au nombre de trois. Les deux premiers, soit la réduction des coûts de la main-d'œuvre et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat, continuent de révéler des liens négatifs avec les indicateurs de la gestion participative. Comme les arguments demeurent les mêmes, il n'est pas requis de les présenter à nouveau. Cependant, nous croyons important de nous pencher sur le cas du perfectionnement des compétences des employés qui, dans ce cas, diminue la présence des comités mixtes patron-employés. Nous aurions pensé trouver un lien positif entre les deux pratiques. Cette relation se veut en contradiction avec la théorie qui laisse sous-entendre que le développement des compétences accroît le sens des responsabilités, d'autonomie et d'appartenance des travailleurs. Ces derniers se considèrent plus interpellés par les problèmes qui surviennent dans

l'entreprise et ceci s'explique par une meilleure compréhension des enjeux organisationnels. Le perfectionnement des compétences des employés devrait donc motiver les troupes à s'impliquer dans l'organisation.

4.1.1.6 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation de la pratique de gestion participative « groupes de travail autonomes »

Les groupes de travail autonomes requièrent le niveau le plus élevé de participation. De façon générale, Ressources humaines et développement social Canada (2003) soutient que ce type de pratique de gestion participative demande une implantation officielle pour qu'elle puisse engendrer les résultats escomptés. Pour Statistique Canada (2003), les groupes de travail autonomes gèrent un bon nombre de dossiers et possèdent un grand pouvoir de décisions. Ainsi, les principes relatifs à la mise sur pied des groupes de travail autonomes laissent penser que cette pratique de gestion participative présentera moins de relations significatives que les autres pratiques de gestion participative. Les données montrent l'existence de deux relations positives, de quatre relations négatives et d'une relation non significative avec les pratiques de GSRH.

Premièrement, la gestion de la qualité totale accroît la présence des groupes de travail autonomes. Ce lien n'est pas surprenant puisque l'amélioration de la qualité passe par une foule de méthodes et il est clair que l'implantation de groupes de travail autonomes dans une firme répond au besoin d'atteindre un niveau de qualité plus élevé (Waldman, 1994). Dans cette optique, les groupes de travail autonomes ont pour visée d'améliorer les processus et les procédures d'une firme sans nécessairement être soumis à une supervision directe. Ce lien est cohérent avec les différentes recherches.

Deuxièmement, l'amélioration des mesures de rendement se veut la seconde et dernière relation positive observée avec les groupes de travail autonomes. Comme le soulignent Gosselin et St-Onge (1994), les firmes doivent maintenant se tourner vers leurs employés pour établir une stratégie organisationnelle assurant une performance durable. Ce constat incite les organisations à utiliser différentes pratiques dans lesquelles les employés sont inclus et sont invités à contribuer significativement aux nouvelles façons de faire de l'organisation. L'obtention de résultats positifs passe inévitablement par une amélioration des mesures de rendement dans laquelle le personnel et la direction échangent sur les valeurs et les priorités de l'organisation, sur les rôles attendus de chacun de même que sur le renforcement du travail d'équipe (Gosselin et St-Onge, 1994). Les groupes de travail autonomes peuvent donc constituer une belle tribune dans laquelle les travailleurs ont en charge une foule de dossiers; ils ont la chance de démontrer leurs compétences et à quel point, ils ont à cœur le bon développement de leur organisation. Ainsi, cette relation se veut en cohérence avec les études empiriques.

En ce qui a trait aux relations négatives, elles sont au nombre de quatre. Encore une fois, nous remarquons que la réduction des coûts de la main-d'œuvre et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat diminuent la présence des groupes de travail autonomes. Les explications présentées précédemment s'appliquent de la même manière aux groupes de travail autonomes et ne demandent donc pas à être approfondies. À l'égard de la réorganisation des méthodes de travail, cette pratique tend à décroître la présence des groupes de travail autonomes dans les organisations. Nous pensons que ce résultat va à l'encontre des recherches effectuées car les principes de base de la réorganisation des méthodes de travail sont l'apprentissage, la flexibilité, la responsabilisation, la cohérence de même que l'autonomie (Fabi et Jacob, 1994). De cette manière, il devrait y avoir un lien positif entre la réorganisation des méthodes de travail et les groupes de travail autonomes. Le perfectionnement des compétences des employés constitue le dernier

lien négatif avec l'indicateur de la variable dépendante à l'étude. Nous pouvons reprendre les mêmes arguments évoqués pour les comités mixtes patron-employés pour expliquer les résultats. Enfin, le renforcement de la participation des employés n'aurait pas de lien significatif avec les groupes de travail autonomes. Ce résultat semble à l'encontre de ce que nous attendions bien que nous ayons trouvé une explication plausible. En fait, puisque les groupes de travail autonomes constituent la pratique avec le niveau le plus élevé de participation et demandent une implantation officielle, il se peut que les firmes qui veulent renforcer la participation passent par des pratiques moins exigeantes. De plus, ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont rendues à implanter des groupes de travail autonomes, certaines débutent et veulent entreprendre une implantation qui passe par la base. Ces informations pourraient nous éclairer sur le résultat obtenu.

À la lumière des résultats qui ont été exposés pour la variable « gestion participative » des employeurs, nous croyons que notre recherche rejoint en grande majorité les mêmes constats qui ont été obtenus dans d'autres études. A priori, nous avons cru que la réduction des coûts de la main-d'œuvre de même que le recours accru à des employés à temps partiel, temporaires ou à contrat auraient un impact positif sur les pratiques de gestion participative puisqu'il s'agissait de variables rattachées à la GSRH. Cependant, il est clair que ces deux indicateurs n'incitent pas à avoir recours à des pratiques de gestion participative et devraient être plutôt considérés comme des inhibiteurs. En somme, nous croyons que l'hypothèse 1 a été vérifiée empiriquement pour tous les indicateurs. Ainsi, les entreprises canadiennes qui adoptent adoptant une GSRH prédisent la présence de la gestion participative chez les employeurs.

Dans les lignes qui suivent, nous nous attarderons maintenant aux résultats obtenus pour la variable dépendante « gestion participative » reliée aux employés.

4.1.2 L'incidence des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sur la manifestation des pratiques de gestion participative associées aux employés

À l'égard des résultats que nous avons observés pour les employés, il est très surprenant de constater que seulement deux relations significatives aient été obtenues. En effet, puisque les résultats associés aux employeurs se sont avérés significatifs, nous nous attendions à avoir des données similaires pour les employés. Dans les lignes qui suivent, nous nous attarderons brièvement sur les données significatives et nous nous concentrerons davantage à déterminer pour quelles raisons les liens entre les deux variables à l'étude sont si faibles.

Les deux relations significatives qui ont été observées avaient trait à la rotation des emplois. Le perfectionnement des compétences a tendance à augmenter la présence de la rotation des emplois tandis que le renforcement de la participation des employés diminue les chances de voir apparaître de la rotation des emplois dans une entreprise. La première observation se veut en cohérence avec la théorie car il est clair que le perfectionnement des compétences des travailleurs peut passer par la rotation des emplois qui favorise le développement de la polyvalence au travail (Heller *et al.*, 1998). Cependant, la seconde relation montre l'existence d'un lien négatif entre la rotation des emplois et le renforcement de la participation des travailleurs. Cette relation demeure difficile à expliquer puisque à la base, la rotation des emplois constitue un déterminant de la gestion participative, le lien devrait donc être positif. Il est tout de même possible de penser que puisque la rotation des emplois correspond à un niveau faible de participation, elle ne tend pas à renforcer la participation en soi (Heller *et al.*, 1998). Rappelons que le modèle de régression logistique s'est avéré non significatif et demande à être révisé.

Globalement, nous pensons que les résultats s'expliquent par le fait que la population interrogée à l'égard de la variable indépendante s'avère différente de celle questionnée pour la variable dépendante des employés. Dans le premier cas, ce fût les employeurs qui ont été interrogés tandis que dans le deuxième, ce sont les travailleurs qui ont répondu aux questionnaires. Cette hypothèse demeure en cohérence avec les résultats observés pour la variable dépendante des employeurs. En effet, la population à l'étude était exclusivement constituée des employeurs et les relations étaient pour la très grande majorité significatives. En outre, il est compréhensible que la gestion stratégique des ressources humaines ne fût pas une dimension évaluée chez les travailleurs car elle concerne essentiellement la direction. Ce sont les employeurs qui sont en mesure de bien l'évaluer dans leur organisation puisque ces derniers se chargent d'orchestrer son implantation et d'assurer le bon fonctionnement de chaque pratique de gestion stratégique des ressources humaines. De cette manière, il est clair que les employés ont peu d'emprise sur la GSRH et qu'ils ne se sentent pas concernés par cette dimension.

Bien que les régressions logistiques ne se soient pas avérées révélatrices, il n'en demeure pas moins que les fréquences à l'égard des pratiques de gestion participative demandent à être interprétées. Comme nous en avons déjà fait part auparavant, les diverses pratiques de gestion participative s'insèrent sur un continuum présentant les différents niveaux de participation. D'un côté, les niveaux les plus faibles de participation correspondent surtout au partage de l'information, à la rotation des emplois, aux sondages d'opinion auprès des employés et aux programmes de suggestion des employés (Heller *et al.*, 1998; Kalcr, 1999). Ces pratiques sont assez faciles à implanter et peuvent être présentes de façon officieuse dans une organisation (Ressources humaines et développement social Canada, 2003). Elles se retrouvent donc plus aisément dans les organisations que les pratiques avec un niveau plus élevé de participation. D'un autre côté, les niveaux de participation les

plus élevés correspondent aux équipes ou cercles de qualité, aux équipes de travail ou comités patron-employés et aux groupes de travail autonomes. Il s'agit de pratiques de gestion participative qui demandent davantage de réorganisation du travail pour être implantées dans une firme (Ressources humaines et développement social Canada, 2003).

Selon les fréquences, il appert que le partage de l'information (rendement global de l'établissement) est dans 83.8% des cas utilisé par les employés, la rotation des emplois obtient 37.4%, les sondages d'opinion auprès des employés sont présents dans 53.1% des cas, les programmes de suggestion des employés obtiennent 80%, les équipes ou cercles de qualité ont 66.4%, les équipes de travail ou comités patron-employés sont présents dans 49.9% des cas tandis que les groupes de travail autonomes le sont dans 43.9% des situations.

Les fréquences reliées au partage de l'information de même que les programmes de suggestion des employés sont en cohérence avec la théorie voulant que ce soit des pratiques très populaires dans les organisations favorisant la participation (Heller *et al.*, 1998). Le faible résultat obtenu pour la rotation des emplois s'explique par le fait que la grande majorité des employés interviewés travaillaient dans des organisations faisant partie du secteur des services. La rotation des emplois est généralement plus présente dans le secteur manufacturier dans lequel nous retrouvons des tâches plus simples et plus facilement transférables que dans le secteur des services (Boning *et al.*, 2001; Ressources humaines et développement social Canada, 2003). Ceci peut expliquer les fréquences obtenues pour la rotation des emplois. Au regard des sondages d'opinion, les résultats sont satisfaisants mais moins élevés que les programmes de suggestion des employés. Puisque les programmes de suggestion des employés constituent une pratique plus générale dans lesquels se retrouvent les sondages d'opinion (voir ANNEXE B), cela pourrait expliquer les différences de pourcentages. Pour les pratiques demandant un niveau

plus probant de participation telles que les équipes ou cercles de qualité, les équipes de travail ou comités patron-employés et les groupes de travail autonomes. Les données vont dans le sens de la théorie, c'est-à-dire que plus les pratiques de retrouvent à la fin du continuum moins elles sont présentes dans les firmes car elles demandent une plus grande réorganisation. En somme, les conclusions à l'égard des employés laissent penser qu'il devrait y avoir une révision massive du modèle car nous nous attendions à obtenir des résultats ayant une plus grande portée que ceux qui ont été présentés. L'hypothèse 2 qui stipule que les entreprises canadiennes qui optent pour une GSRH prédisent la présence de la gestion participative chez les employés est donc infirmée.

En résumé, dans ce mémoire, nous avons vu que les résultats s'avèrent fort différents selon la population étudiée. Au regard de la gestion participative associée aux employeurs, la plupart des données obtenues vont dans le même sens que la théorie; la présence de gestion stratégique des ressources humaines augmente les chances de retrouver de la gestion participative dans une organisation. Les indicateurs de la GSRH s'étant particulièrement démarqués sont l'amélioration des mesures de rendement, le renforcement de la participation des travailleurs de même que la gestion de la qualité totale. Ces derniers ont pour la très grande majorité obtenus des liens positifs avec la gestion participative reliée aux employeurs. La réorganisation des méthodes de travail et le perfectionnement des compétences des employés ont eu des résultats moins constants que les autres. Quant à la réduction des coûts de la main-d'œuvre et au recours accru des travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat, elles diminuent la présence de la gestion participative reliée aux employeurs. Bien que ces pratiques correspondent adéquatement aux visées de la GSRH, il n'en demeure pas moins qu'elles ne favorisent pas le développement de la participation des employés. En ce qui concerne les employés, nous l'avons déjà mentionné; nous croyons qu'il doit y avoir une refonte complète du modèle puisqu'il n'est pas possible d'en dégager des conclusions intéressantes à l'exception des fréquences qui vont dans

le même sens que le continuum de la gestion participative proposé dans le cadre théorique. Nous avons déjà évoqué les raisons qui expliquent les données obtenues.

4.2 LES IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS ET LES PRATICIENS EN RESSOURCES HUMAINES

Tel que présenté dans le cadre théorique au Chapitre I, les études ayant tenté de démontrer le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion participative s'avèrent peu nombreuses, voire inexistantes. De cette manière, il est clair que la présente recherche apporte un éclairage nouveau dans le domaine des ressources humaines. Il existe un nombre intéressant d'études qui se sont penchées sur le concept de la gestion participative mais nous ne pouvons en dire autant de la gestion stratégique des ressources humaines. Les caractéristiques que nous attribuons généralement à la GSRH sont pertinentes mais il reste que ce concept demeure nouveau et demande à ce que d'autres recherches soient effectuées afin d'enrichir son contenu. C'est pourquoi nous avons pensé qu'il était pertinent de voir la relation existant entre la GSRH et la gestion participative.

À la base, ces deux construits comportent des ressemblances importantes bien que la gestion participative ait fait l'objet d'un nombre plus important d'études que la gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, nous connaissons entre autres le continuum de la participation des travailleurs qui comprend les divers niveaux de participation, les effets de la participation des travailleurs sur leur productivité et sur la performance organisationnelle, etc. (Kaler, 1999; Heller et al., 1998). Cependant, nous possédons un moins grand nombre d'informations à l'égard de la GSRH. Plusieurs auteurs perçoivent la gestion stratégique des ressources humaines comme une dimension de l'entreprise qui soit créatrice de valeur grâce à sa capacité d'adaptation aux modifications de l'environnement (Svoboda et Schroder, 2001). De

plus, pour que la gestion des ressources humaines soit vue comme étant stratégique, elle doit être alignée aux stratégies générales de l'entreprise (Ferris et al., 1999; Guérin et Wils, 2002; Josserand et Teo, 2004; Beaver et Hutchings, 2005; Becker et Huselid, 2006). Malgré ces informations, les études éprouvent des difficultés à identifier clairement les indicateurs qui permettent d'évaluer la présence de la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations (Gosselin, Le Louarn et Wils, 2001). Ainsi, d'une part, le présent mémoire s'est penché sur les possibles dimensions qui définissent ce concept. D'autre part, notre recherche a démontré que certains indicateurs de la GSRH augmentaient la présence des pratiques de gestion participative tandis que d'autres la diminuaient. Ceci nous indique que bien que les deux concepts à l'étude aient globalement des objectifs similaires, il n'en demeure pas moins qu'il faut être prudent le temps venu d'examiner les relations qui existent entre les dimensions de chaque variable.

En ce qui concerne les implications des chercheurs, ces derniers devraient pousser les recherches sur la gestion stratégique des ressources humaines afin de contrecarrer la confusion qui subsiste à l'égard de ce concept (Gosselin, Le Louarn et Wils, 2001). Bien que maints auteurs montrent l'importance à accorder à la GSRH, il n'en demeure pas moins que ce concept est parfois mal défini et utilisé à toutes les sauces (Martel, 2001). Après avoir bien établi les indicateurs reliés à la GSRH, il serait fort pertinent de poursuivre des recherches sur le lien entre la GSRH et la gestion participative. Toutefois, avant de s'aventurer dans cette avenue, il est de mise de se pencher sur les moyens à utiliser pour que les populations à l'étude soient représentatives de l'organisation. Nous croyons nécessaire d'obtenir la vision des employeurs mais aussi celle des travailleurs afin de dresser un portrait exhaustif des relations qui existent entre les deux construits. Cependant, pour que cette recommandation soit viable, les employés doivent bien comprendre en quoi consiste la gestion stratégique des ressources humaines et avoir en main les mêmes informations que possèdent les employeurs. En outre, puisque notre recherche

comptait un imposant échantillon dans lequel nous retrouvions différents secteurs de l'industrie, différentes tailles d'entreprise, il serait de mise de tenter de circonscrire le lien que nous tentons d'établir à, par exemple, un type d'industrie ou une taille d'entreprise précis. Cette manière de faire permettrait d'enrichir les résultats que nous avons trouvés.

Quant aux praticiens en ressources humaines, ces derniers ont pour mission de continuer à sensibiliser la direction quant aux bienfaits engendrés par la gestion des ressources humaines et par la gestion participative. Ceci signifie que les organisations doivent percevoir les ressources humaines comme un actif intangible duquel peuvent découler des avantages concurrentiels cruciaux. Cette prise de conscience mènera à établir une gestion stratégique des ressources humaines dans laquelle nous retrouverons entre autres des pratiques de gestion participative. Plus la GSRH sera présente dans les entreprises, plus elle pourra démontrer les avantages qu'elle entraîne et plus nous serons en mesure de déterminer les conditions favorables à son implantation mais aussi à sa pérennité. Par la suite, le fait de bien connaître les dimensions appartenant à la GSRH et à la gestion participative, les praticiens pourront déterminer si la combinaison de ces deux dimensions augmentent la performance organisationnelle.

4.3 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

La première limite méthodologique de notre recherche a trait à l'analyse des données qui repose sur des données secondaires. N'ayant pas participé au design de l'étude, ce type d'analyse nous oblige à nous soustraire aux indicateurs identifiés par Statistique Canada pour chacun des concepts à l'étude. Ainsi, nous n'avons pas eu le loisir de choisir les types de questions qui nous auraient permis de pousser plus loin

l'interprétation des données, ce qui rend notre recherche non exhaustive. Comme Castle (2003) le mentionne, à la base, les données sont recueillies pour l'atteinte d'objectifs différents ce qui fait en sorte que l'ensemble de l'enquête de Statistique Canada répond à un cadre de recherche préétabli qui ne correspond pas nécessairement à ce que nous aurions mis sur pied si nous avions bénéficié de toute la latitude permise. Dans le même ordre d'idées, nous croyons qu'il aurait été nécessaire que Statistique Canada définisse plus amplement les indicateurs ayant trait à la fois à la variable indépendante et à la variable dépendante. Rappelons que des définitions ont été fournies seulement pour les indicateurs de la variable « gestion participative » reliée aux employeurs et qu'elles n'étaient pas exhaustives.

Une seconde critique de l'enquête de Statistique Canada concerne la variable dépendante « gestion participative ». Dans le but d'observer les différences entre les employeurs et les employés à l'égard de ce concept, nous pensons qu'il aurait été beaucoup plus facile d'utiliser, d'une part, le même vocable pour tous les indicateurs de chacune des populations et d'autre part, opter pour le même type de variables. La variable dépendante des employeurs était dichotomique tandis que celle des employés s'avérait continue. Il a donc été nécessaire d'effectuer un recodage de la variable continue. Malgré ce recodage, il n'en demeure pas moins que le type de questions posées aux deux groupes comptait des différences notables pour l'interprétation. Dans le cas des employeurs, les questions portaient sur la présence de telle ou telle pratique de gestion participative et dans celui des employés, le questionnaire se penchait sur la fréquence de participation à telle ou telle pratique de gestion participative. Il était donc difficile de comparer les réponses des deux groupes.

En outre, nous pensons que les résultats non significatifs qui ont été obtenus auprès des employés s'expliquent en grande partie par le fait que la variable indépendante s'adressait aux employeurs tandis que la variable dépendante « gestion participative » s'adressait aux travailleurs. Les deux construits étaient associés à des

répondants différents, il devenait donc difficile d'établir une relation entre les deux variables. De plus, les résultats concernant la variable gestion participative associée aux employés n'ont pu être pondérés. En effet, pour effectuer les régressions logistiques, les bases de données, l'une s'adressant aux employeurs et l'autre, aux employés, demandaient à être fusionnées. Chaque base de données détenait un poids qui lui était spécifique, il était donc impossible de pondérer les résultats. De cette manière, n'ayant pas été soumis aux mêmes transformations, nous ne croyons pas que les conditions étaient favorables pour comparer les résultats obtenus pour la variable dépendante des employeurs et des employés. Malgré tout, l'analyse secondaire des données ne comporte pas seulement des inconvénients et nous avons d'ailleurs présenté au Chapitre II, l'ensemble des avantages dont nous pouvions bénéficier en nous tournant vers ce type d'analyse.

Une deuxième limite méthodologique que nous avons observée concerne les indicateurs de la présence d'une gestion stratégique des ressources humaines. Ces derniers sont introduits dans l'équation de régression de façon séquentielle (donc la méthode additive) alors qu'au chapitre I, c'est l'approche configurationnelle qui a été retenue et celle-ci se définit comme un ensemble particulier de pratiques). Cette seconde méthode aurait demandé d'élaborer des indices de configuration à partir des éléments particuliers de gestion stratégique des ressources humaines. De la manière dont les indicateurs de la présence d'une gestion stratégique des ressources humaines sont traités, il est possible de penser que l'on fait l'hypothèse que la présence d'un seul élément représente l'adoption d'une perspective stratégique de gestion des ressources humaines, ce qui est contraire aux principes de l'approche configurationnelle.

La troisième limite que nous voulons aborder concerne les résultats qui ont été obtenus. Compte tenu du nombre important de valeurs manquantes, il aurait été pertinent d'expliquer la raison. Pour la variable "GSRH", une des modalités de réponses est "sans objet". Nous pouvons alors penser que cette catégorie de réponse

explique les données manquantes. Toutefois, rien ne nous permet d'expliquer les données manquantes pour la variable dépendante. Il serait nécessaire d'éclaircir la question pour les deux variables.

En somme, le présent chapitre s'est attardé à fournir des explications au regard des résultats obtenus. Nous avons pu constater qu'il existe de nombreuses relations significatives entre la variable indépendante « GSRH » et la variable dépendante « gestion participative » associée aux employeurs. Toutefois, nous arrivons à un constat différent pour les liens entre la variable indépendante et la variable dépendante s'adressant aux employés; très peu de résultats concluants ont été obtenus. Par la suite, nous nous sommes penchés sur les implications de notre étude, et ce, autant du niveau des chercheurs que des praticiens. Nous avons vu que le sujet de ce mémoire s'avère innovateur et apporte un regard nouveau sur la gestion participative. Cette dernière s'insère dans un type de gestion plus large que nous appelons « gestion stratégique des ressources humaines ». La présence de GSRH dans une organisation augmente les chances de retrouver de la participation chez les employés bien que deux de ses indicateurs inhibent la gestion participative. Enfin, nous avons fait état des limites méthodologiques auxquelles nous avons été confrontées. Le fait d'effectuer une analyse secondaire des données a engendré certains problèmes quant à la sélection et à la définition des indicateurs développés par Statistique Canada et de la pondération obligatoire des résultats.

CONCLUSION

Le contexte organisationnel actuel incite les entreprises à repenser leurs méthodes de gestion. De profondes modifications sont vécues au sein du monde des affaires grâce à l'apparition de la mondialisation. Ce phénomène vient complètement changer les façons de faire des entreprises en introduisant de nouveaux compétiteurs par l'élargissement des marchés. De cette manière, les gestionnaires doivent revoir leurs stratégies d'affaires et surtout, déterminer quels seront les moyens les plus appropriés pour se démarquer du lot.

Il y a déjà quelques années que le phénomène de la mondialisation est bien connu et les organisations arrivent maintenant à mieux cerner les défis auxquels elles sont confrontées. Les entreprises doivent davantage miser sur leurs actifs intangibles tels que la marque d'un produit, leur réputation de même que les ressources humaines (Allaire et Firsirotu, 2004). Dans ce contexte, les ressources humaines ont pris une tangente fort différente; elles deviennent un atout majeur. Les gestionnaires comprennent que, par la mise en commun des compétences et des connaissances des employés, ils arrivent à créer une synergie qui augmente la performance organisationnelle mais surtout, qui engendre des ressources inimitables. C'est ainsi qu'ils doivent se tourner vers une gestion des ressources humaines qui soit stratégique. Cette méthode de gestion demeure toutefois un concept innovateur dans le monde des ressources humaines et c'est pourquoi, nous avons voulu tenter de déterminer l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur la gestion participative.

Après avoir défini les deux concepts à l'étude et présenté les théories les plus pertinentes dans le domaine, nous comprenons que le construit de la GSRH demeure innovateur et qu'il reste beaucoup à faire pour bien comprendre en quoi il consiste. Trop de gestionnaires continuent à clamer qu'ils optent pour une GSRH mais qu'en est-il dans la réalité ? Quant à la gestion participative, elle apparaît comme étant plus organisée que la GSRH et a fait l'objet de nombreuses études. Ceci étant, le cadre théorique nous a démontré que malgré la richesse des recherches ayant trait à la gestion participative, il n'en demeure pas moins qu'aucune d'elles ne s'est penchée sur le lien qui existe entre la GSRH et la gestion participative. À la base, nous croyons que la GSRH constitue un concept beaucoup plus large que la gestion participative et qu'elle englobe plusieurs dimensions. De cette manière, nous pensons qu'une firme optant pour une GSRH fera appel du même coup à la gestion participative, qui constituerait une dimension de la GSRH.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé l'enquête sur le milieu de travail et les employés de l'année 2003 de Statistique Canada. Cette étude comprenait un vaste éventail de données qui nous informaient entre autres des pratiques en gestion des ressources humaines qui sont prônées par les entreprises. Statistique Canada a effectué sa collecte de données à travers le Canada et c'est pourquoi, les concepts abordés et la richesse des échantillons nous ont amenés à utiliser cette enquête. D'ailleurs, Statistique Canada a à la fois interrogé les employeurs et les employés sur leur vision de la gestion participative dans l'entreprise pour laquelle ils travaillaient. De plus, l'étude sur le milieu de travail et les employés contenait un nombre important de variables qui pouvaient être converties en variables contrôles. Malheureusement, bien que nous ayons sélectionné un bon nombre de variables contrôles, il nous a été impossible de les utiliser dans les régressions logistiques étant donné les faibles résultats obtenus.

À la suite de la présentation de notre cadre méthodologique, nous avons exposé les résultats de notre étude. Ces derniers ont montré qu'il existait des relations fort intéressantes entre les indicateurs de la GSRH et ceux reliés à la gestion participative associées aux employeurs. Nous avons pu constater que dans la plupart des cas, l'amélioration des mesures de rendement, le renforcement de la participation des employés de même que la gestion de la qualité totale prédisaient la présence des pratiques de gestion participative qui comprenaient le partage de l'information avec les employés, la conception flexible des tâches, les programmes de suggestion des employés, les équipes de résolution de problèmes, les comités mixtes patron-employés ainsi que les groupes de travail autonomes. Quant au perfectionnement des compétences des employés et à la réorganisation des méthodes de travail, les relations s'avéraient soit positives ou négatives selon les pratiques de gestion participative. La réduction des coûts de la main-d'œuvre et le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat diminuaient tous les deux la présence de l'ensemble des pratiques de gestion participative des employés. À la base, nous aurions cru que ces deux indicateurs augmenteraient la présence des pratiques de gestion participative mais nous avons été en mesure de fournir de solides explications qui nous permettent de mieux comprendre pour quelles raisons telle pratique de GSRH peut inhiber un indicateur de la gestion participative.

Quant aux résultats entre les pratiques de GSRH et les pratiques de gestion participative reliées aux employés, les données se sont avérées moins encourageantes que celles susmentionnées. En effet, seulement deux résultats étaient significatifs mais nous croyons avoir été en mesure de déceler les problèmes auxquels nous avons été confrontés. Il est essentiel que l'établissement d'une relation entre deux construits s'adresse à la même population pour chacun des construits sans quoi, nous risquons d'obtenir des relations peu significatives.

En somme, nous croyons que des recherches empiriques futures s'avèrent très importantes afin de garnir le corpus ayant trait au lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion participative. Notre recherche a permis de mettre en lumière quelles pratiques de la GSRH sont les plus susceptibles de prédire la présence des pratiques de gestion participative. Cependant, il reste de nombreuses avenues de recherche qui doivent être explorées. Il serait pertinent que les chercheurs tentent de démontrer dans quels secteurs d'activité il est plus facile d'observer une relation entre la GSRH et la gestion participative. Par ailleurs, nous pourrions nous pencher sur l'incidence des syndicats, altèrent-ils la relation entre ces deux construits ou la renforcent-ils ? La taille des entreprises pourrait aussi nous informer de quelles manières se modifie la relation entre la GSRH et la gestion participative. Bref, une foule de recherches doit être envisagée afin d'enrichir le lien que nous avons établi entre ces deux variables.

Dans le contexte organisationnel actuel, il serait utopique de croire que seules les stratégies corporatives permettront aux organisations de bien s'adapter. Nous avons vu les retombées positives que peuvent engendrer une gestion des ressources humaines bien alignée aux stratégies générales d'une entreprise. Nous continuons à croire que la GSRH combinée à une gestion participative bien établie engendrera des résultats fort prometteurs pour les organisations. Celles-ci doivent en arriver à se démarquer et c'est par la mise en commun des atouts que possède chaque dimension de l'entreprise qu'elles assureront leur pérennité. Ceci étant, ce champ de recherche n'est certes épuisé et plusieurs avenues intéressantes se doivent d'être envisagées.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE DES EMPLOYEURS ÉLÉMENTS PORTANT SUR LA GESTION PARTICIPATIVE

Organisation du travail			
18. Pour le personnel opérationnel, lesquelles des pratiques suivantes sont appliquées officiellement dans cet emplacement ? En quelle année ont-elles été instaurées ?			
	Oui	Non	Année de mise en œuvre
A. Programmes de suggestions des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
B. Conception flexible des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
C. Partage de l'information avec les employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
D. Équipes de résolution de problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
E. Comités mixtes patron-employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
F. Groupes de travail autonomes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>A. Programmes de suggestions des employés : Comprend le sondage de rétroaction auprès des employés</p> <p>B. Conception flexible des tâches : Comprend la rotation des postes de travail, l'enrichissement, la redéfinition des tâches (définition plus large des tâches), la valorisation des tâches (tâches plus variées et degré plus élevé de compétence et d'autonomie).</p> <p>C. Partage de l'information avec les employés : Par exemple, les employés sont informés sur des sujets tels que le rendement de l'entreprise, les salaires de leurs collègues, les changements technologiques ou organisationnels, etc. Cela signifie que les employés peuvent formuler leurs commentaires sur ces politiques.</p> <p>D. Équipes de résolution de problèmes : Les responsabilités de ces équipes sont limitées à des domaines précis comme la qualité ou le déroulement des opérations (c.-à-d. plus restreintes que pour F).</p> <p>E. Comités mixtes patron-employés : Comprend les comités mixtes patron-employés non obligatoires et les équipes de travail qui s'occupent généralement d'une vaste gamme de dossiers, mais qui sont habituellement des groupes consultatifs.</p> <p>F. Groupes de travail autonomes : Groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises qui ont un degré élevé de responsabilité sur un grand nombre de décisions et questions.</p>			

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE DES EMPLOYÉS
ÉLÉMENTS PORTANT SUR LA GESTION PARTICIPATIVE

Section 5 – Participation de l'employé

Les quelques questions qui suivent portent sur la participation de l'employé aux décisions concernant le travail.

Rappel : À moins que vous ayez répondu « Non » à la question A (XL), les questions portent sur le poste que vous occupiez en mars 2003.

Bien que des politiques ou programmes puissent exister à votre lieu de travail, vous devez tenir compte uniquement de ceux qui s'appliquent directement à vous.

Si la réponse à l'une ou l'autre des questions de 31 a) à 31 d) est « Toujours », choisissez la réponse « Souvent ».

31 a) À quelle fréquence vous demande-t-on de répondre à des sondages d'opinion auprès des employés ?

- 1 Jamais
- 2 Parfois
- 3 Souvent

31 b) À quelle fréquence participez-vous à un programme de suggestions des employés ou à des réunions régulières où vous proposez des suggestions à vos supérieurs concernant des aspects du travail qui ont besoin d'améliorations ?

- 1 Jamais
- 2 Parfois
- 3 Souvent

31 c) À quelle fréquence participez-vous à un programme de rotation d'emplois ou de formation polyvalente dans le cadre duquel vous travaillez ou recevez une formation à un poste comportant des fonctions différentes de celles de votre poste régulier ?

- 1 Jamais
- 2 Parfois
- 3 Souvent

31 d) À quelle fréquence êtes-vous informé du rendement global de l'établissement où vous travaillez des modifications à votre milieu de travail ou de l'implantation de nouvelles technologies grâce à des réunions, à des bulletins d'information, au courrier électronique ou à Internet ?

- 1 Jamais
- 2 Parfois
- 3 Souvent

- 31 e) À quelle fréquence faites-vous partie d'une équipe de travail ou d'un comité patron-employés qui s'occupe d'une large gamme de sujets reliés à votre milieu de travail ?

Nota : L'équipe de travail ou le comité patron-employés fait des recommandations aux cadres hiérarchiques sur des questions telles que la sécurité, la qualité, l'établissement du calendrier et les programmes de formation et de perfectionnement du personnel.

- 1 ☐ Jamais
2 ☐ Parfois
3 ☐ Souvent
4 ☐ Toujours

- 31 f) À quelle fréquence faites-vous partie d'une équipe ou d'un cercle qui s'occupe des questions de qualité et de déroulement des opérations ?

- 1 ☐ Jamais
2 ☐ Parfois
3 ☐ Souvent
4 ☐ Toujours

- 31 g) À quelle fréquence faites-vous partie d'un groupe de travail autonome (ou groupe de travail semi-autonome ou qui fonctionne comme une mini-entreprise) qui a un haut degré de responsabilité pour un produit ou un service particulier ? Dans ce genre de système, une partie de votre rémunération est normalement liée à la performance du groupe.

(Le groupe de travail autonome

- est responsable de la production d'un produit ou d'un service déterminé et il a un haut degré d'autonomie pour organiser la production de ce produit ou service
- fonctionne presque comme « une entreprise au sein de l'entreprise »
- offre souvent des incitations au rendement, à la rapidité et à la qualité
- alors qu'il a généralement un chef désigné, d'autres membres contribuent aussi à organiser les activités du groupe.)

- 1 ☐ Jamais
2 ☐ Parfois
3 ☐ Souvent
4 ☐ Toujours

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE DES EMPLOYEURS
ÉLÉMENTS PORTANT SUR LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES
HUMAINES (34 E,G,H,J,K,L,M, O)

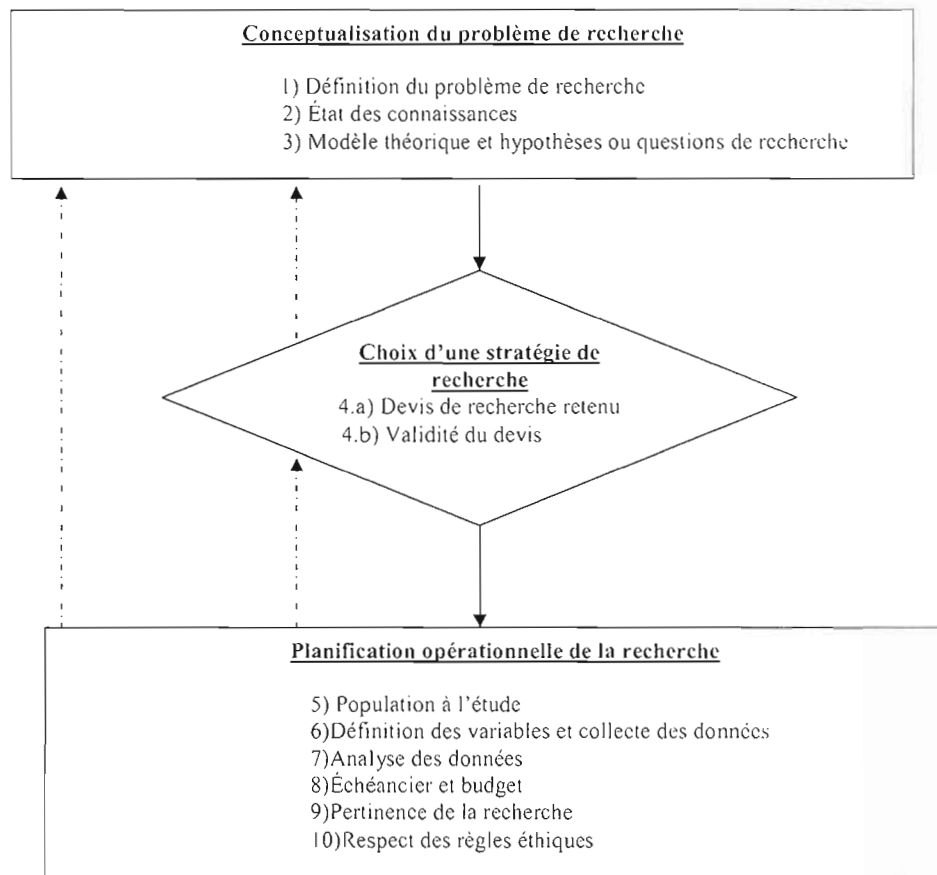
Section G : Stratégie d'entreprise

34. Veuillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale d'entreprise de cet emplacement.

	Sans objet	Pas important	Un peu important	Important	Très important	Essentiel
A. Exécution de recherche et de développement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Elaboration de nouveaux produits /services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Mise au point de nouvelles techniques de production / d'exploitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Expansion du marché dans de nouvelles régions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Gestion de la qualité totale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Amélioration de la qualité des produits /services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Réduction des coûts de la main-d'œuvre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Réduction des autres coûts d'exploitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J. Réorganisation des méthodes de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K. Collaboration accrue entre la direction et les employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L. Perfectionnement des compétences des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M. Renforcement de la participation des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N. Amélioration de la coordination avec les clients et fournisseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O. Amélioration des mesures du rendement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANNEXE D

SCHÉMA D'UN PROTOCOLE DE RECHERCHE



Source : Contandriououlos et al. (1990)

ANNEXE E

TABLEAU CONCERNANT LES TAILLES DES ÉCHANTILLONS ET POPULATIONS ÉTUDIÉES (2003)

Tableau A2.9 Tailles des échantillons et populations estimées 2003

Industrie / Taille de l'emplacement / Région	Milieux de travail		Emploi	
	Nombre de répondants	Population estimée	Nombre de répondants	Population estimée
Ensemble	6 565	723 787	20 834	12 119 794
Industrie				
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	246	7 739	844	184 886
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	380	21 845	1 110	606 796
Fabrication primaire	318	7 912	1 188	590 890
Fabrication secondaire	277	13 056	880	421 881
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	358	16 589	1 186	607 310
Construction	640	61 383	1 797	551 522
Transport, entreposage et commerce de gros	756	79 246	2 421	1 222 166
Communications et autres services publics	431	10 245	1 114	243 258
Commerce de détail et autres services commerciaux	655	233 733	1 853	2 916 450
Finance et assurances	478	35 586	1 647	565 604
Services immobiliers et de location	349	32 771	916	218 211
Services aux entreprises	571	89 969	1 776	1 245 004
Enseignement et services de soins de santé	740	96 708	2 888	2 550 635
Information et industries culturelles	366	17 004	1 214	395 181
Taille de l'emplacement				
Moins de 20 employés	2 814	617 404	4 665	3 641 990
20-99 employés	1 916	91 251	7 290	3 584 929
100-499 employés	1 318	13 145	5 546	2 481 138
500 employés et plus	517	1 986	3 333	2 411 737
Région				
Atlantique	774	57 660	2 376	800 705
Québec	1 488	163 678	4 252	2 900 245
Ontario	1 707	263 766	6 084	4 753 936
Manitoba	416	25 583	1 331	449 648
Saskatchewan	335	28 098	1 078	577 779
Alberta	912	83 029	3 031	1 323 020
Colombie Britannique	933	101 973	2 682	1 514 463

Tableau A2.10 Taux de réponse d'estimation 2003

	Taux de réponse des employeurs (%)	Taux de réponse des employés (%)
Ensemble	83,1	82,7

Source : Statistique Canada, 2006B

ANNEXE F

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employeurs
« gestion participative » et la variable contrôle « taille des entreprises »¹³

Programme de suggestion des employés		Taille de l'entreprise									Total ¹⁴
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total ¹⁵	
	Oui	26 003	28.7	28 504	31.2	5 372	40.9	752	43.2	30.8	
	Non	64 746	71.3	62 747	68.8	7 773	59.1	990	56.8	69.2	
Total		90 749	100	91 251	100	13 145	100	1 742	100	100	196 887

Conception flexible des tâches		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Oui	9 968	11.0	13 475	14.8	1 873	14.2	397	22.8	13.1	
	Non	80 782	89.0	77 777	85.2	11 273	85.8	1 345	77.8	86.9	
Total		90 750	100	91 252	100	13 146	100	1 742	100	100	196 890

Partage de l'information avec les employés		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Oui	25 427	28.0	37 604	41.2	6 797	51.7	1 102	63.3	36.0	
	Non	65 323	72.0	53 647	58.8	6 349	48.3	640	36.7	64.0	
Total		90 750	100	91 251	100	13 146	100	1 742	100	100	196 889

Équipe de résolution de problèmes		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Oui	12 596	13.9	18 108	19.8	4 302	32.7	712	40.8	18.1	
	Non	78 154	86.1	73 143	80.2	8 843	67.3	1 031	59.2	81.9	
Total		90 750	100	91 251	100	13 145	100	1 743	100	100	196 889

Comité mixte patron-employés		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Oui	5 668	6.2	17 534	19.2	5 462	41.6	1 108	63.6	15.1	
	Non	85 082	93.8	73 717	80.8	7 683	58.4	634	36.4	84.9	
Total		90 750	100	91 251	100	13 145	100	1 742	100	100	196 888

¹³ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

¹⁴ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

¹⁵ Le % total représente le % de la rangée.

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employeurs
« gestion participative » et la variable contrôle « taille des entreprises » (suite) ¹⁶

Groupe de travail autonome	Taille de l'entreprise									Total ¹⁷
	Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total ¹⁸	
Oui	3 761	4.1	6 698	7.3	1 155	8.8	345	19.8	6.1	11 959
Non	86 989	95.9	84 554	92.7	11 991	91.9	1 397	80.2	93.9	184 931
Total	90 750	100	91 252	100	13 146	100	1 742	100	100	196 890

¹⁶ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

¹⁷ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

¹⁸ Le % total représente le % de la rangée.

ANNEXE G

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employeurs
« gestion participative » et la variable contrôle « domaine de l'industrie »¹⁹

	Domaine de l'industrie											Total ²⁰
Programme de suggestion des employés	Forêt-rie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert. ²¹	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros ²²	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom. ²³	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep. ²⁴	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult. ²⁵	%	% Total ²⁶	
Oui	9 288	29.2	7 862	20.4	23 078	37.6	9 932	26.7	10 472	37.8	30.8	60 632
Non	22 556	70.8	30 761	79.6	38 353	62.4	27 322	73.3	17 264	62.2	69.2	136 256
Total	31 844	100	38 623	100	61 431	100	37 254	100	27 736	100	100	196 888

	Domaine de l'industrie											Total
Conception flexible des tâches	Forêt-rie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert.	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom.	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep.	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult.	%	% Total	
Oui	4 281	13.4	3 768	9.8	6 614	10.8	5 380	14.4	5 670	20.4	13.1	25 713
Non	27 564	86.6	34 855	90.2	54 817	89.2	31 874	85.6	22 066	79.6	86.9	171 176
Total	31 845	100	38 623	100	61 431	100	37 254	100	27 736	100	100	196 889

¹⁹ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

²⁰ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

²¹ Forêt-rie, extraction minière, de pétrole, de gaz, fabrication primaire, secondaire et tertiaire

²² Construction, transport, entreposage et commerce de gros

²³ Communication, autres services publics, commerce de détail et services aux consommateurs

²⁴ Finances, assurances, services immobiliers, location, services aux entreprises

²⁵ Enseignement, services de soins de santé, information et industries culturelles

²⁶ Le % total représente le % de la rangée.

**Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employeurs
« gestion participative » et la variable contrôle « domaine de l'industrie »(suite)²⁷**

	Domaine de l'industrie												Total ²⁸
Partage de l'information avec les employés		Foresterie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert. ²⁹	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros ³⁰	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom. ³¹	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep. ³²	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult. ³³	%	% Total ³⁴	
	Oui	11 181	35.1	14 847	38.4	16 427	26.7	14 845	39.8	13 630	49.1	36.0	70 930
	Non	20 664	64.9	23 776	61.6	45 003	73.3	22 409	60.2	14 106	50.9	64.0	125 958
	Total	31 845	100	38 623	100	61 430	100	37 254	100	27 736	100	100	196 888

	Domaine de l'industrie												Total
Équipe de résolution de problèmes		Foresterie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert.	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom.	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep.	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult.	%	% Total	
	Oui	6 232	19.6	7 015	18.2	10 065	16.4	4 574	12.3	7 833	28.2	18.1	35 719
	Non	25 613	80.4	31 609	81.8	51 366	83.6	32 680	87.7	19 903	71.8	81.9	161 171
	Total	31 845	100	38 624	100	61 431	100	37 254	100	27 736	100	100	196 890

²⁷ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

²⁸ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

²⁹ Foresterie, extraction minière, de pétrole, de gaz, fabrication primaire, secondaire et tertiaire

³⁰ Construction, transport, entreposage et commerce de gros

³¹ Communication, autres services publics, commerce de détail et services aux consommateurs

³² Finances, assurances, services immobiliers, location, services aux entreprises

³³ Enseignement, services de soins de santé, information et industries culturelles

³⁴ Le % total représente le % de la rangée.

**Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employeurs
« gestion participative » et la variable contrôle « domaine de l'industrie »(suite)**

35

	Domaine de l'industrie												Total ³⁶
Comité mixte patron-employés		Foresterie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert. ³⁷	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros ³⁸	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom. ³⁹	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep. ⁴⁰	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult. ⁴¹	%	% Total ⁴²	
	Oui	6 772	21.3	4 180	10.8	6 722	10.9	2 659	7.1	9 441	34.0	15.1	29 774
	Non	25 073	78.7	34 444	89.2	54 709	89.1	34 595	92.9	18 295	66.0	84.9	167 116
	Total	31 845	100	38 624	100	61 431	100	37 254	100	27 736	100	100	196 890

	Domaine de l'industrie												Total
Groupe de travail autonome		Foresterie, extract. minière, de pétrole, de gaz, fabric. prim., sec. et tert.	%	Construct., Transp, entreposage et comm. de gros	%	Comm., autres serv. publics, comm. de détail et serv. aux consom.	%	Fin., ass., serv. immo., loc., serv. aux entrep.	%	Enseig., serv. de soins de santé, info. et indus. cult.	%	% Total	
	Oui	2 396	7.5	1 893	4.9	1 133	1.8	2 593	7.0	3 943	14.2	6.1	11 958
	Non	29 449	92.5	36 730	95.1	60 297	98.2	34 661	93.0	23 793	85.8	93.9	184 930
	Total	31 845	100	38 623	100	61 430	100	37 254	100	27 736	100	100	196 888

³⁵ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

³⁶ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

³⁷ Foresterie, extraction minière, de pétrole, de gaz, fabrication primaire, secondaire et tertiaire

³⁸ Construction, transport, entreposage et commerce de gros

³⁹ Communication, autres services publics, commerce de détail et services aux consommateurs

⁴⁰ Finances, assurances, services immobiliers, location, services aux entreprises

⁴¹ Enseignement, services de soins de santé, information et industries culturelles

⁴² Le % total représente le % de la rangée.

ANNEXE H

**Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés
« gestion participative » et la variable contrôle « taille de l'entreprise »⁴³**

Membre d'une équipe ou d'un cercle de qualité		Taille de l'entreprise								Total ⁴⁴
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	% ⁴⁵	
	Jamais	447 706	33.5	1 298 210	36.5	816 229	33.1	717 210	29.7	3 279 355
	Parfois	499 277	37.4	1 235 169	34.8	894 098	36.3	897 288	37.2	3 525 832
	Souvent	264 843	19.8	673 392	19.0	480 056	19.5	531 453	22.0	1 949 744
	Toujours	123 147	9.2	345 922	9.7	275 406	11.2	265 786	11.0	1 010 261
	Total	1 334 973	100	3 552 693	100	2 465 789	100	2 411 737	100	9 765 192

Sondage d'opinion auprès des employés		Taille de l'entreprise								Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	
	Jamais	843 176	63.2	1 934 712	54.5	1 003 620	40.7	799 282	33.1	4 580 790
	Parfois	432 347	32.4	1 472 887	41.5	1 335 775	54.2	1 470 486	61.0	4 711 495
	Souvent	59 449	4.5	145 094	4.1	126 393	5.1	141 969	5.9	472 905
	Total	1 334 972	100	3 552 693	100	2 465 788	100	2 411 737	100	9 765 190

Rotation des emplois		Taille de l'entreprise								Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	
	Jamais	863 862	64.7	2 276 347	64.1	1 475 584	59.8	1 495 553	62.0	6 111 346
	Parfois	382 443	28.6	1 021 281	28.7	826 103	33.5	768 239	31.9	2 998 066
	Souvent	88 667	6.6	255 065	7.2	164 101	6.7	147 945	6.1	655 778
	Total	1 334 972	100	3 552 693	100	2 465 788	100	2 411 737	100	9 765 190

Suggestion provenant des employés		Taille de l'entreprise								Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	
	Jamais	326 648	24.5	794 403	22.4	455 791	18.5	380 929	15.8	1 957 771
	Parfois	634 741	47.5	1 793 367	50.5	1 315 973	53.4	1 216 870	50.5	4 960 951
	Souvent	373 583	28.0	964 923	27.2	694 024	28.1	813 938	33.7	2 846 468
	Total	1 334 972	100	3 552 693	100	2 465 788	100	2 411 737	100	9 765 190

⁴³ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁴⁴ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁴⁵ Le % total représente le % de la rangée.

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés
« gestion participative » et la variable contrôle « taille de l'entreprise » (suite)⁴⁶

Membre d'un groupe de travail autonome		Taille de l'entreprise									Total ⁴⁷
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total ⁴⁸	
	Jamais	771 318	57.8	1 957 635	55.1	1 405 994	57.0	1 338 447	55.5	56.1	5 473 394
	Parfois	222 675	16.7	683 990	19.3	455 117	18.5	412 260	17.1	18.2	1 774 042
	Souvent	139 826	10.5	467 570	13.2	280 948	11.4	330 180	13.7	12.5	1 218 524
	Toujours	201 153	15.1	443 499	12.5	323 729	13.1	330 850	13.7	13.3	1 299 231
	Total	1 334 972	100	3 552 694	100	2 465 788	100	2 411 737	100	100	9 765 191

Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Jamais	716 633	53.7	1 858 689	52.3	1 205 324	48.9	1 111 732	46.1	50.1	4 892 378
	Parfois	395 202	29.6	1 146 717	32.3	776 244	31.5	841 946	34.9	32.4	3 160 109
	Souvent	175 273	13.1	396 098	11.1	322 049	13.1	349 814	14.5	12.7	1 243 234
	Toujours	47 865	3.6	151 188	4.3	162 170	6.6	108 245	4.5	4.8	469 468
	Total	1 334 973	100	3 552 692	100	2 465 787	100	2 411 737	100	100	9 765 189

Rendement global de l'établissement		Taille de l'entreprise									Total
		Moins de 20 employés	%	20-99 employés	%	100-499 employés	%	500 employés et plus	%	% Total	
	Jamais	367 796	27.6	709 482	20.0	294 936	12.0	207 027	8.6	16.2	1 579 241
	Parfois	583 119	43.7	1 597 372	45.0	1 152 586	46.7	1 046 675	43.4	44.9	4 379 752
	Souvent	384 057	28.8	1 245 839	35.1	1 018 265	41.3	1 158 036	48.0	39.0	3 806 197
	Total	1 334 972	100	3 552 693	100	2 465 787	100	2 411 738	100	100	9 765 190

⁴⁶ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁴⁷ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁴⁸ Le % total représente le % de la rangée.

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE DES EMPLOYÉS
VARIABLE CONTRÔLE « SATISFACTION DE L'EMPLOI »

38. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'emploi que vous occupez, compte tenu de tous les aspects de ce dernier ? Êtes-vous

¹ ☐ très satisfait ?

² ☐ satisfait ?

³ ☐ insatisfait ?

⁴ ☐ très insatisfait ?

ANNEXE J

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés
« gestion participative » et la variable contrôle « satisfaction de l'emploi »⁴⁹

Membre d'une équipe ou d'un cercle de qualité		Satisfaction de l'emploi									Total ⁵⁰
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total ⁵¹	
	Jamais	957 702	29.3	1 884 518	33.6	309 402	45.2	122 661	62.2	33.6	3 274 283
	Parfois	1 124 596	34.5	2 137 549	38.2	207 162	30.3	45 821	23.2	36.1	3 515 128
	Souvent	771 123	23.6	1 061 875	19.0	98 334	14.4	17 761	9.0	20.0	1 949 093
	Toujours	410 014	12.6	517 965	9.2	68 919	10.1	11 097	5.6	10.3	1 007 995
	Total	3 263 435	100	5 601 907	100	683 817	100	197 340	100	100	9 746 499

Sondage d'opinion auprès des employés		Satisfaction de l'emploi									Total
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total	
	Jamais	1 457 898	44.7	2 605 673	46.5	381 744	55.8	128 298	65.0	46.9	4 573 613
	Parfois	1 610 894	49.4	2 743 332	49.0	280 222	41.0	65 530	33.2	48.2	4 699 978
	Souvent	194 643	6.0	252 901	4.5	21 851	3.2	3 511	1.8	4.9	472 906
	Total	3 263 435	100	5 601 906	100	683 817	100	197 339	100	100	9 746 497

Rotation des emplois		Satisfaction de l'emploi									Total
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total	
	Jamais	2 034 205	62.3	3 514 987	62.7	426 290	60.9	130 718	66.2	62.5	6 096 100
	Parfois	1 006 838	30.9	1 711 182	30.5	330 350	32.2	56 790	28.8	30.7	2 995 160
	Souvent	222 392	6.8	375 738	6.7	47 276	6.9	9 832	5.0	6.7	655 238
	Total	3 263 435	100	5 601 907	100	683 816	100	197 340	100	100	9 746 498

Suggestion provenant des employés		Satisfaction de l'emploi									Total
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total	
	Jamais	425 082	13.0	1 218 325	21.7	219 286	32.1	90 966	46.1	20.0	1 953 659
	Parfois	1 625 597	49.8	2 956 837	52.8	314 272	46.0	58 832	29.8	50.8	4 955 538
	Souvent	1 212 756	37.2	1 426 745	25.5	150 259	22.0	47 542	24.1	29.1	2 837 302
	Total	3 263 435	100	5 601 907	100	683 817	100	197 340	100	100	9 746 499

Membre d'un groupe de travail autonome		Satisfaction de l'emploi									Total
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total	
	Jamais	1 670 174	51.2	3 244 844	57.9	426 839	62.4	122 293	62.0	56.1	5 464 150
	Parfois	611 332	18.7	1 017 398	18.2	108 472	15.9	31 853	16.1	18.2	1 769 055
	Souvent	467 211	14.3	682 878	12.2	48 582	7.1	19 036	9.6	12.5	1 217 707
	Toujours	514 719	15.8	656 786	11.7	99 924	14.6	24 158	12.2	13.3	1 295 587
	Total	3 263 436	100	5 601 906	100	683 817	100	197 340	100	100	9 746 499

⁴⁹ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁵⁰ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁵¹ Le % total représente le % de la rangée.

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés
« gestion participative » et la variable contrôle « satisfaction de l'emploi »(suite)

⁵²

Membre d'une équipe de travail ou comité patron- employés		Satisfaction de l'emploi									Total ⁵³
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total ⁵⁴	
	Jamais	1 383 487	42.4	2 961 410	52.9	387 358	56.6	147 511	74.7	50.1	4 879 766
	Parfois	1 105 578	33.9	1 793 542	32.0	219 945	32.2	37 039	18.8	32.4	3 156 104
	Souvent	550 086	16.9	624 758	11.2	59 946	8.8	7 323	3.7	12.7	1 242 113
	Toujours	224 285	6.9	222 196	4.0	16 567	2.4	5 467	2.8	4.8	468 515
	Total	3 263 436	100	5 601 906	100	683 816	100	197 340	100	100	9 746 498

Rendement global de l'établisse- ment		Satisfaction de l'emploi									Total
		Très satisfait	%	Satisfait	%	Insatisfait	%	Très insatisfait	%	% Total	
	Jamais	368 159	11.3	965 142	17.2	175 604	25.7	69 590	35.3	16.2	1 579 495
	Parfois	1 298 694	39.8	2 662 203	47.5	316 844	46.3	87 590	44.4	44.8	4 365 331
	Souvent	1 596 582	48.9	1 974 561	35.2	191 370	28.0	40 160	20.4	39.0	3 802 673
	Total	3 263 435	100	5 601 906	100	683 818	100	197 340	100	100	9 746 499

⁵² Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁵³ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁵⁴ Le % total représente le % de la rangée.

ANNEXE K

QUESTIONNAIRE DES EMPLOYÉS
VARIABLE CONTRÔLE « PRÉSENCE D'UNE CONVENTION COLLECTIVE »

33. À votre emploi, êtes-vous membre d'un syndicat ou régi par une convention collective ?

¹ ☐ Oui

³ ☐ Non

ANNEXE L

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés « gestion participative » et la variable contrôle « présence d'une convention collective »⁵⁵

Membre d'une équipe ou cercle de qualité	Présence d'une convention collective					Total ⁵⁶
	Oui	%	Non	%	% Total ⁵⁷	
Jamais	1 099 325	36.7	2 180 030	32.2	33.6	3 279 355
Parfois	1 159 947	38.7	2 365 885	34.9	36.1	3 525 832
Souvent	483 056	16.1	1 466 688	21.7	20.0	1 949 744
Toujours	252 979	8.4	757 281	11.2	10.3	1 010 260
Total	2 995 307	100	6 769 884	100	100	9 765 191

Sondage d'opinion auprès des employés	Présence d'une convention collective					Total
	Oui	%	Non	%	% Total	
Jamais	1 230 207	41.1	3 350 582	49.5	46.9	4 580 789
Parfois	1 619 286	54.1	3 092 209	45.7	48.2	4 711 495
Souvent	145 813	4.9	327 093	4.8	4.8	472 906
Total	2 995 306	100	6 769 884	100	100	9 765 190

Rotation des emplois	Présence d'une convention collective					Total
	Oui	%	Non	%	% Total	
Jamais	1 873 197	62.5	4 238 149	62.6	62.6	6 111 346
Parfois	935 295	31.2	2 062 772	30.5	30.7	2 998 067
Souvent	186 815	6.2	468 963	6.9	6.7	655 778
Total	2 995 307	100	6 769 884	100	100	9 765 191

Suggestion provenant des employés	Présence d'une convention collective					Total
	Oui	%	Non	%	% Total	
Jamais	560 478	18.7	1 397 294	20.6	20.0	1 957 772
Parfois	1 595 053	53.3	3 365 898	49.7	50.8	4 960 951
Souvent	839 776	28.0	2 006 692	29.6	29.1	2 846 468
Total	2 995 307	100	6 769 884	100	100	9 765 191

⁵⁵ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁵⁶ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁵⁷ Le % total représente le % de la rangée.

Tableaux croisés entre les indicateurs de la variable dépendante des employés « gestion participative » et la variable contrôle « présence d'une convention collective »(suite)⁵⁸

Membre d'un groupe de travail autonome		Présence d'une convention collective					Total ⁵⁹
		Oui	%	Non	%	%Total ⁶⁰	
	Jamais	1 888 728	63.1	3 584 666	53.0	56.1	5 473 394
	Parfois	491 497	16.4	1 282 544	18.9	18.2	1 774 041
	Souvent	243 146	8.1	975 378	14.4	12.5	1 218 524
	Toujours	371 935	12.4	927 296	13.7	13.3	1 299 231
	Total	2 995 306	100	6 769 884	100	100	9 765 190

Membre d'une équipe de travail ou comité patron-employés		Présence d'une convention collective					Total
		Oui	%	Non	%	%Total	
	Jamais	1 493 000	49.8	3 399 378	50.2	50.1	4 892 378
	Parfois	1 007 592	33.6	2 152 518	31.8	32.4	3 160 110
	Souvent	368 038	12.3	875 197	12.9	12.7	1 243 235
	Toujours	126 677	4.2	342 791	5.1	4.8	469 468
	Total	2 995 307	100	6 769 884	100	100	9 765 191

Rendement global de l'établissement		Présence d'une convention collective					Total
		Oui	%	Non	%	%Total	
	Jamais	394 668	13.2	1 184 572	17.5	16.2	1 579 240
	Parfois	1 508 529	50.4	2 871 224	42.4	44.9	4 379 753
	Souvent	1 092 109	36.5	2 714 088	40.1	39.0	3 806 197
	Total	2 995 306	100	6 769 884	100	100	9 765 190

⁵⁸ Dans l'interprétation des tableaux croisés, nous avons utilisé le % de la colonne.

⁵⁹ Le total représente la fréquence totale de la rangée.

⁶⁰ Le % total représente le % de la rangée.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. et Firsirotu, M. 2004. *Stratégies et moteurs de performance Les défis et les rouages du leadership stratégique*. Montréal: Chenelière McGraw-Hill 566 p.
- Bamberger, P. et Meshoulam, H. 2000. *Human Resource Strategy : Formulation, Implementation, and Impact*. Beverly Hills : Sage.
- Barney, J.B. 2001. « Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. », *Academy of Management Review*, vol 26, no 1, p. 41-56
- Batt, R. et Appelbaum, E. 1995. « Worker Participation in Diverse Settings Does the Form Affect the Outcomes, and if So », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, no 3, p. 353-378.
- Beaver, G. et Hutchings, K. 2005. « Training and Developing an Age Diverse Workforce in SME's : The Need for a Strategic Approach », *Education & Training*, vol. 47, no 8-9, p. 592.
- Becker, E. 1968. *The Structure of Evil: An Essay on the Unification of the Science of Man*. New York: George Braziller.
- Becker, E. 1971. *The Birth and Death of Meaning*. New York: Free Press.
- Becker, T.E. 2005. « Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations », *Organizational Research Methods*, vol. 8, no 3, p. 274-289.
- Becker, B.E. et Huselid, M. A. 2006. « Strategic Human Resource Management Where do we go from here? », *Journal of Management*, vol. 32, no 6, p. 898-925.
- Bergeron, P.G. 1987. *Modern Management in Canada : Concepts and Practices*. Toronto : Methuen, 907 p.
- Bonett, D.G. et Wright, T.A. 2007. « Comments and recommendations regarding the hypothesis testing controversy », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 647-659.

Boning, B., Ichniowski C. et Shaw, K. 2001. « Opportunity Counts : Teams and Effectiveness of Production Incentives », *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, document de travail n° 8306.

Boudreau, J. W. 1998. « Strategic Human Resource Management Measures : Key Linkages and the People Vantage Model », Working Paper no 98-28, Center of Advanced Human Resource Studies, *Working paper Series*, Cornell University, USA. (texte de 29 pages non publié, autorisé avec mention de source).

Breaugh, J.A. 2003. « Effect Size Estimation: Factors to Consider and Mistakes to Avoid », *Journal of Management*, vol. 29, p. 79-97.

Brockbank, W. 1999. « If HR Were Really Strategically Proactive : Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage ». *Human Resource Management*, vol. 38, no 4, p. 337-352.

Brown, M., Geddes, L.A. et Heywood, J.S. 2007. « The Determinants of Employee-Involvement Schemes: Private Sector Australian Evidence », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 28, no 2, p. 259-291.

Cabrera, E.F., Ortega, J. et Cabrera, A. 2003. « An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe », *Journal of World Business*, vol. 38, p. 43-54.

Castle, J.E. 2003. « Maximizing Research Opportunities: Secondary Data Analysis », *Journal of Neuroscience Nursing*, vol. 35, p. 287-290.

Chang, W.-J. A. et Huang, T.C. 2005. « Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance », *International Journal of Manpower*, vol. 26, no 5, p. 434-449.

Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Laurence Erlbaum Associates Publishers.

Conner, J. et Ulrich D. 1996. « Human Resource Roles : Creating Value, Not Rhetoric ». *Human Resource Planning*, vol. 19, no 3.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. 1990. *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Les presses de l'université de Montréal : Montréal, 197 p.

Cooke, W.N. 1990. *Labor-Management Cooperation : New Partnerships or Going in Circles?*. Kalamazoo, MI : W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Cooke, W.N. 1994. « Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance : a Union-Nonunion Comparison », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, p. 594-609

Cox, A., Zagelmeyer, S. et Marchington, M. 2006. « Embedding Employee Involvement and Participation at Work », *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 250.

Coyer, S.M. et A.M. Gallo. 2005. « Secondary Analysis of Data », *Journal of Pediatric Health Care*, vol. 19, no 1, p. 60-63.

Delaney, J., Lewin, D. et Ichniowski, C. 1989. *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington: Government Printing Office.

Delbridge, R. et Whitfield, K. 2001. « Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation », *Industrial Relations*, vol. 40, no 3, p. 472-489.

Delery, J.E. et Doty, D.H. 1996. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.

Développement des ressources humaines Canada et Statistique Canada. 2005. « Ségrégation professionnelle et disparités salariales entre les sexes ». <http://www.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/dsc/fpcr/publications/bulletins/2000-000007/page07.shtml>. En ligne, le 12 mai 2007.

Fabi, B. et Jacob, R. 1994. « Se réorganiser pour mieux "performer" », *Revue Gestion*, vol. 19, no 3, p. 48.

Ferrabee, D. 2004. « Developing an Employee Consultation Process », *Strategic Communication Management*, vol. 9, no 1, p. 30.

Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G. et Frink, D. 1999. « Human Resources Management : Some New Directions », *Journal of Management*, vol. 25, no 3, p. 385-415.

Field, A. 2000. *Discovering Statistics Using SPSS for Windows. Advanced Techniques for the Beginner*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Freeman, R. B., Kleiner, M. M. et Ostroff, C. 2000. « The Anatomy of Employee Involvement and its Effects on Firms and Workers », NBER working paper, W 8050, National Bureau of Economic Research.

Gagnon, A. 2003. « De la formation à l'apprentissage: distinguer la fin du moyen », *Effectif*, vol. 6, no 3.

Gagnon, L. 2005. « Une analyse multiniveau des facteurs en présence dans l'accès des employés à la formation en milieu de travail », Université du Québec à Montréal. Mémoire de maîtrise, 96 p.

Gauthier, M. 2003. « L'effet des nouvelles formes de rémunération sur le roulement volontaire du personnel », Mémoire de maîtrise en administration des affaires. Montréal : Université du Québec à Montréal, 217 p.

George, D. et Mallery, P. 2000. *SPSS for Windows: Step by Step*, Allyn & Bacon Massachussets.

Gosselin, A. et St-Onge, S. 1994. « Gestion et évaluation de la performance: un enjeu stratégique », *Gestion*, vol. 19, no 3, p. 14-16.

Gosselin, A., Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. 2001. « Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire F.A.C.E. », *Effectif*, vol. 4, no 5.

Gratton, L. et Hope-Hailey, V. 1999. « Linking Individual Performance to Business Strategy : The People Process Model », *Human Resource Management*, vol. 38, no 1 p. 17-31.

Green, S.B., Salkind, N.J. et Akey, T.M. 1997. *Using SPSS for Windows : Analyzing and Understanding Data*, Prentice-Hall : New Jersey, 494 p.

Green, S.B. et Salkind, N.J. 2008 . *Using SPSS for Windows and McIntosh Analyzing and Understanding Data*, Prentice-Hall : New Jersey.

Grimm, L.G. et Yarnold, P.R. 1998. *Reading and Understanding Multivariate Statistics* , American Psychological Association : Washington, DC

Grissom, R.J. et Kim J.J. 2005. *Effect Size of Research . A Broad Practical Research*, Lawrence Erlbaum Associates : New Jersey.

Guérin, G. et Wils, T. 2002. « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, no 2, p. 14-22.

Haddad, C.J. 2004. « Labor Participation in Plant Modernization: Findings from a Demonstration Project in the Small and Medium-Size Firm Sector », *Labor Studies Journal*, vol. 29, no 2, p. 55.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. et Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Heller, F. A. et Wilpert, B. 1981. *Competence and Power in Managerial Decision Making: A Study of Senior Levels of Organization in Eight Countries*. Chichester John Wiley & Sons, 242 p.

Heller, F. A., Pusic, E., Strauss, G. et Wilpert, B. 1998. *Organizational Participation : Myth and Reality*. New York : Oxford University Press, 294 p.

Huselid, M.A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. et Schuler, R.S. 1997. « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1 p. 171.

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. 1995. «The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity », NBER working paper, no W5333, National Bureau of Economic Research.

Jackson, S.E. et Schuler, R.S. 1995. « Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments », *Annual Review of Psychology*, p. 237-264.

Josserand, E. et Teo, S.T. 2004. « Du bureaucrate au stratège : la difficile transition des rôles des ressources humaines dans le secteur public », *Management International*, vol. 9, no 1, p. 37.

Kaler, J. 1999. « Understanding Participation », *Journal of Business Ethics*, vol. 21, no 2-3, p. 125.

Katz, J.P. et Elsea, S.W. 1997. « A Framework for Assessing International Labor Relations: What Every HR Manager Needs to Know », *HR. Human Resource Planning*, vol. 20, no 4, p. 16.

Kélada, J. 1989. « La gestion intégrale de la qualité, une philosophie de gestion », *Revue Gestion*, vol. 14, no 1, p. 8.

Kline, R.B. 2004. *Beyond Significance Testing*, American Psychological Association: Washington.

Kochan, T., Cutcher-Gershenfeld, J. et MacDuffie, J.P. 1989. « Employee Participation, Work Redesign and New Technology : Implications for Public Policy in the 1990s », *Background Paper*, no 35a, 63 p.

Krebs H., Patak, Z., Picot, G., Wannell. s.d. « L'élaboration et l'utilisation d'une enquête canadienne bidimensionnelle sur les employeurs et les employés ». Statistique Canada, 28 p.

Lafferty, W.M. 1975. « Participation and Democratic Theory: Reworking the Premises for a Participatory Society », *Scandinavian Political Studies*, vol. 10, p. 52-70

Lansky, M. A. 2004. « New Frontiers of Democratic Participation at Work », *International Labour Review*, vol. 143, no 4, p. 198.

Lawler III, E. E. 1986. *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco : Jossey-Bass.

Lawler III, E. E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A. et Ledford, G. E. 1995. *Creating High Performance Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 186 p.

Lawler III, E. E. 1996. « The New Realities of Business Competition », dans *From the Ground Up*, San Francisco: Jossey-Bass, Publishers, p. 3-18.

Lawler III, E.E. 2003. *Creating a Strategic Human Resources Organization Assessment of Trends and New Directions*. Stanford University Press, p. 1-20.

Léonard, A., Turcotte, J. et D. Wallace. 2001. « Pratiques de ressources humaines Perspectives des employeurs et des employés », *La série sur le milieu de travail en évolution*, Statistique Canada, no 71-584-MPF, 92 p.

Levine, D. 1995. *Reinventing the Workplace*. Washington: Brookings Institution.

Locke, E. et Schweiger, D.V. 1979. « Participation in Decision-Making: One more Look », in Barry Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, (Greenwich, Conn: JAI Press), p. 265-340.

Locke, E. A., Alavi, M. et Wagner III, J. A. 1997. « Participation in Decision-Making : An Information Exchange Perspective », dans *Research in Personnel and Human Resource Management*, G. Ferris (dir.), JAI Press Inc, vol. 15, p. 293-331

Maletto, M. s.d. « L'équipe de travail : un organisme vivant à gérer soigneusement », *Effectif*, vol. 9, no 3.

Martel, P. 2001. « La première compétence requise : "être stratégique"! », *Effectif*, vol. 4, no 5.

Ménard, L., Arsenault, M. et Joly, J.-F. avec la collaboration de Henri Olivier et al.. 1994. *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. Montréal : Institut canadien des comptables agréés, 994 p.

Miles, R. E. et Snow, C. 1986. « Network Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 26, no 3, p. 62-73.

Mulder, M. 1977. *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Mumford, E. 1981. « Participation-What Does it Mean and How Can it Be Achieved? », *Manchester Business School Review*, vol. 5, no 3, p. 7

Murphy, K. R. et Myers, B. 2004. *Statistical Power Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey.

Murphy, K.R. et Myers, B. 1999. « Testing the Hypothesis that Treatments Have Negligible Effects: Minimum-Effect Tests in the General Linear Model », *Journal of Applied Psychology*, no 84, p. 234-248.

Murphy, K.R. 2002. « Using Power Analysis to Evaluate and Improve Research », dans S.G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*, (p. 119-138). Massachusetts: Blackwell Publishers.

Nightingale, D. 1982. *Work Place Democracy: An Inquiry into Employee Participation in Canadian Work Organizations*. Toronto: University of Toronto Press.

O'Brien, G. 2002. « Participation as the Key to Successful Change-A Public Sector Case Study », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no 8, p. 442.

Pampel, F.C. 2000. *Logistic Regression: A Primer*. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks: Sage Publications.

Petit, M.C. 1999. « Le développement des compétences : mode d'emploi », *Effectif*, vol. 2, no 2.

Rees, W.D. et Porter, C. 1998. « Employee Participation and Managerial Style (The Key Variable) », *Industrial and Commercial Training*, vol. 30, no 5, p. 165.

Ressources humaines et développement social Canada. 2003. « Nouvelles formes d'organisation du travail, compétences et formation ». <http://www.hrsdc.gc.ca/fr/sr/ps/rhdc/rpc/publications/recherche/2003-002356/page07.shtml>. En ligne, le 26 septembre 2007.

Rosenthal, R. 1993. « Cumulating Evidence ». dans G. Keren et C. Lewis (Eds.). *A Handbook for Data Analysis in the Behavioral Sciences: Methodological Issues* (p. 519-559). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Culer, R.S. et Jackson, S. 1987. « Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices », *Academy of Management Executive*, vol. 1, no 3 p. 202-219.

Schuler, R.S. 1989. « Strategic Human Resource Management and Industrial Relations », *Human Relations*, vol. 42, p. 157-184.

Schuler, R.S., Dolan, S. et Jackson, S.E. 2001. « Introduction », *International Journal of Manpower*, vol. 22, p. 195.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A. et Marshall, V. 2006. « Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no 5, p. 399.

Srivastava, R. 2004. « New Frontiers of Democratic Participation at Work ». *International Labour Review*, vol. 143, no 3, p. 279.

Svoboda, M. et Schroder, S. 2001. « Transforming Human Resources in the New Economy : Developing the Next Generation of Global HR Managers at Deutsche Bank AG », *Human Resource Management*, vol. 40, no 3, p. 261.

Statistique Canada. 2001. « Enquête sur le milieu de travail et les employés-Compendium », Catalogue no 71-585-X1F, 47 p.

Statistique Canada. 2002. « Enquête sur le milieu de travail et les employés », Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail et Division de la statistique du travail, 41 p.

Statistique Canada. 2003. « Questionnaire sur l'Enquête sur le milieu de travail et les employés-2003 », Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail et Division de la statistique du travail, 41 p.

Statistique Canada. 2004a. « Variables pour le thème contrôle de l'échantillon Identificateurs/Taille ». http://www.statcan.ca/francais/freecpub/71-221-XIF/tS0130_f.htm. En ligne, le 15 août 2007.

Statistique Canada. 2004b. « Variables pour le thème contrôle de l'échantillon Identificateurs/Industrie ». http://www.statcan.ca/francais/freecpub/71-221-XIF/tS0130_f.htm. En ligne, le 15 août 2007.

Statistique Canada. 2006a. « Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) ». http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2#1. En ligne, le 18 avril 2007.

Statistique Canada. 2006b. « Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés 2003 », Catalogue no 71-221-GIF, 123 p.

Stevens, J.P. 2002. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates Publishers.

St-Onge, S. 2000. « Mesurer le rendement au travail », *Effectif*, vol. 3, no 1 <http://www.orphi.org/effectif/volume3/numerol/fiche.aspx?p=276680>, En ligne le 26 septembre 2007.

Szabo, E. 2006. « Meaning and Context of Participation in Five European Countries », *Management Decision*, vol. 44, no 2, p. 276.

Tatsuoka, M. 1993. « Elements for the General Linear Model ». dans G. Keren et C. Lewis (Eds.). *A Handbook for Data Analysis in the Behavioral Sciences. Methodological Issues* (p. 3-42). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Technocompétences. s.d. « L'évaluation de rendement », Ordre des CRHA et CRIA du Québec, <http://www.orphi.org/OutilsRH/ficheguide.aspx?p=300807>, En ligne le 26 septembre 2007.

Tonnessen, T. 2005. « Continuous Innovation Through Company Wide Employee Participation », *The TQM Magazine*, vol. 17, no 2, p. 195.

Truss, C. et Gratton, L. 1994. « Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach », *International Journal of Human Resources Management*, vol. 5, p. 663-686.

Tsui, A. S. et Wu, J. B. 2005. « The New Employment Relationship Versus the Mutual Investment Approach : Implications for Human Resource Management », *Human Resource Management*, vol. 44, no 2, p. 115-121.

Ulrich, D. et Lake, D. 1991. « Organizational Capability: Creating Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 5, no 1, p. 77-92.

Wagner III, J. A. et Gooding, R. 1987. « Longitudinal Trends in American Research on the Outcomes of Participation : Effects of Societal Issues. Methods Behavior : A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 30, no 3, p. 524-541

Wagner III, J. A. 1994. « Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence », *Academy of Management Review*, vol. 19, no 2, p. 312-330.

Waldman, D.A. 1994. « La gestion de la performance et la qualité totale », *Revue Gestion*, vol. 19, no 3, p. 39.

Weiss, H.M. 1978. « Social Learning of Work Values in Organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no 6, p. 711.

Wilpert, B. 1989. « Participation Behavior and Personal Growth », dans L. Krau (ed.), *Self-Realization, Success, and Growth*. New York: Praeger, p. 77-90.

Wilpert, B. 1994. « Participation Research in Organizational Psychology », dans G. d'Ydewalle, P. Eelen, et P. Bertelson (eds.), *International Perspectives on Psychological Science*, ii (Hove: Lawrence Erlbaum), p. 293-310.

Wright, P.M. et McMahan, G. 1992. « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management », *Journal of Management*, vol. 18, no 2, p. 295-320.

Wright, R.E. 1998. « Logistic Regression », dans L.G. Grimm et Yarnold, P.R. (Eds.), *Readings and Understanding Multivariate Statistics* (pp. 217-244). Washington: American Psychological Association.